

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

А. В. Нікітін
Г. П. Бортніков
А. В. Федорченко

Маркетинг У БАНКУ

Навчальний посібник

За редакцією А. В. Нікітіна

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

ББК 65.262.1

Н 62

Рецензенти

М.І. Сивульський, д-р екон. наук, проф., голова Головкинституту України

В.В. Корнєєв, д-р екон. наук, голов. наук. співроб.
(Інститут економічного прогнозування НАН України)

В.П. Пелішенко, д-р екон. наук, проф.,
(Київський економічний інститут менеджменту)

Редакційна колегія факультету банківської справи

Голова редакційної колегії М. І. Дибя, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар І. Б. Івасів, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: В. Х. Арутюнов, канд. філос. наук, проф.; А.М. Герасимович, д-р екон. наук проф.; Т. В. Майорова, канд. екон. наук, доц.; А.М. Мороз, д-р екон. наук, проф.; А. А. Пересада, д-р екон. наук, проф.; М. І. Савлук, д-р екон. наук, проф.; В.М. Свінцицький, д-р філос. наук, проф.; І. В. Шамова, канд. екон. наук, доц.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України

№ 14/18.2-1744 від 18.07.05

Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В.

Н 62 **Маркетинг у банку:** Навч. посіб. / За ред. А. В. Нікітіна. —
К.: КНЕУ, 2006. — 432 с.
ISBN 966–574–909–9

Навчальний посібник підготовлено вперше відповідно до навчальної програми курсу «Маркетинг у банку» для студентів, що навчаються за магістерською програмою «Банківський менеджмент». Видання здійснено у розвиток «Навчального посібника для самостійного вивчення дисципліни «Маркетинг у банку» (автор А. В. Нікітін, виданий КНЕУ у 2001 р.).

У посібнику викладено теоретичні основи курсу, містяться запитання для самоконтролю, практичні завдання, апарат для орієнтації в матеріалах книги та рекомендована література. Значну увагу приділено методології проведення маркетингових досліджень у банківській справі, питанням комунікацій банківського маркетингу.

Для студентів економічних вузів, аспірантів, викладачів, практичних працівників банківської сфери, а також усіх, хто цікавиться проблемами маркетингу в установах банків.

ББК 65.262.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© А.В. Нікітін, Г.П. Бортніков,
А.В. Федорченко, 2006
© КНЕУ, 2006

ISBN 966-574-909-9

Навчальне видання

**НІКІТІН Андрій Валерійович
БОРТНІКОВ Геннадій Петрович
ФЕДОРЧЕНКО Андрій Васильович**

Маркетинг у банку

Навчальний посібник

За редакцією А. В. Нікітіна

Редактор *В. Ровна*
Художник обкладинки *О. Колотова*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Л. Гордієнко*
Верстка *О. Шеремет*

Підп. до друку 11.09.06. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 25,11
Обл.-вид. арк. 28,74. Наклад 1000 пр. Зам. № 05-2997

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537–61–41; тел. (044) 537–61–44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua



ЗМІСТ

ВСТУП	5
-------------	---

Розділ 1. Маркетинг та його специфіка у банківській сфері

1.1. Розуміння сучасного маркетингу та його походження	7
1.2. Основні поняття маркетингу	9
1.3. Система інструментів маркетингу	13
1.4. Необхідність маркетингу в банківській сфері	15
1.5. Перспективи розвитку банківського маркетингу	24

Розділ 2. Банківський ринок, його сегментація, дослідження та аналіз

2.1. Банківський ринок та його головні характеристики	34
2.2. Сегментація ринку банківських послуг	36
2.3. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень ринку банківських послуг	43
2.4. Основні напрями використання маркетингових досліджень у банку	74

Розділ 3. Конкурентне середовище комерційного банку

3.1. Аналіз стану банківського ринку	89
3.2. Банківська конкуренція	97
3.3. Визначення конкурентоспроможності банку	106
3.4. Аналіз конкурентів банку	109

Розділ 4. Маркетингова стратегія комерційного банку

4.1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та її комплексом маркетингу	132
4.2. Маркетингове стратегічне планування	137
4.3. Розробка маркетингової стратегії комерційного банку	141
4.4. Вибір стратегії банку	155

Розділ 5. Продуктова політика комерційного банку

5.1. Завдання товарної політики банку	179
5.2. Специфіка банківського продукту (послуги)	189
5.3. Класифікація банківських продуктів та послуг	197
5.4. Життєвий цикл банківського продукту	205
5.5. Порядок розробки і запровадження банківського продукту	211

Розділ 6. Ціноутворення на банківські продукти

6.1. Цінова політика банку	225
6.2. Види цін на банківські продукти	229
6.3. Цінова стратегія банку	238
6.4. Методи ціноутворення	240
6.5. Особливості ціноутворення за кредитними та депозитними продуктами	245
6.6. Затвердження та перегляд цін	252
6.7. Цінова дискримінація	254

Розділ 7. Продаж (збут) банківських продуктів

7.1. Поняття системи збуту банківських продуктів	265
7.2. Мережа філіалів банку: формування та управління	272
7.3. Розміщення філіалу та зона покриття	279
7.4. Дистанційне банківське обслуговування	282

Розділ 8. Комунікації банківських продуктів

8.1. Зміст комунікаційної політики банку	306
8.2. Комунікаційний процес та маркетингові рішення у банківських структурах	311
8.3. Становлення і розвиток бізнес-комунікацій комерційних банків	325
8.4. Основні фактори і принципи формування ефективної комунікаційної політики банку	357

Розділ 9. Організаційні аспекти маркетингу у банку

9.1. Види організаційних структур маркетингу у банку	377
9.2. Функції оргструктур маркетингу у банку	381

Розділ 10. Контроль у банківському маркетингу

10.1. Цілі, завдання та предмет контролю маркетингу у банку	389
10.2. Аудиторський контроль маркетингової діяльності банку	394
10.3. Програмні засоби контролю маркетингу у банку	410

ДОДАТКИ	418
-------------------	-----

ЛІТЕРАТУРА	427
----------------------	-----



ВСТУП

За роки становлення незалежності України ми є свідками формування нової економічної системи, що включає в себе сучасну фінансову та банківську систему. Функціонування банків в Україні пройшло шлях від використання технологій здійснення операцій та управлінських підходів радянської банківської системи до застосування найсучасніших, визнаних у розвинутих економіках методів банківництва. Було здійснено перехід від статичної банківської моделі, при якій на ринку, по суті, діяв єдиний банк, до динамічної ринкової, в якій на перший план виступає проблема конкуренції. Саме створення на законодавчому рівні конкурентного середовища для банків призвело до актуалізації вивчення банкірами питань, що відносяться до компетенції маркетологів. Це і проблеми визначення ринків, на яких найефективніше працювати окремому банку, і питання з'ясування рівня та ступеня конкуренції, і, найголовніше, налагодження ефективних комунікацій із клієнтами. Водночас маркетологи не мають певних фахових знань, якими володіють банкіри, і часто не можуть запропонувати ефективної стратегії маркетингової діяльності для банку, копіюючи штампи маркетингової діяльності, які більш придатні для виробничих, торговельних та інших, більш традиційних галузей економіки.

Ще й досі у багатьох вітчизняних банках під час визначення глобальної стратегії питання стратегії маркетингу є другорядним порівняно з питаннями вдосконалення технологій здійснення операцій. Водночас ряд питань, що традиційно вирішуються з використанням інструментів маркетингу, наприклад, питання створення системи банківських продуктів, не є в компетенції підрозділів, що займаються маркетингом, і вирішуються з невисокою кінцевою ефективністю. Однією з причин цього ми вважаємо недостатню системність знань фахівців-банкірів у галузі маркетингу. Тому дисципліна «Маркетинг у банку» на момент

написання посібника є нормативною для магістерської програми «Банківський менеджмент». Є очікування, що система знань, яка буде засвоєна під час вивчення дисципліни і зокрема матеріалів посібника, знадобиться магістрантам у подальшій практичній роботі.

У навчальному посібнику «Маркетинг у банку» розглянуто особливості застосування маркетингу в банківській діяльності, основні підходи до аналізу конкурентів банку та дослідження банківського ринку. Особливу увагу приділено питанням продуктової політики та організації комунікацій у банку.

Під час підготовки цього посібника були враховані сучасні тенденції розвитку маркетингу в банківській сфері, практичні наробки авторів у сфері впливу питань посібника, а також використано досвід викладання дисципліни «Маркетинг у банку» у КНЕУ з 1996 року, у тому числі з використанням «Навчального посібника для самостійного вивчення дисципліни «Маркетинг у банку» (автор А.В. Нікітін, виданий КНЕУ у 2001 р.).

Навчальний посібник крім основного тексту містить матеріали, які дозволяють глибше засвоїти його зміст, — термінологічні словники та запитання до кожної теми, ситуаційні вправи до розділів, що мають більш практичне значення та можуть бути ефективно опановані студентами під час виконання практичних завдань на базах виробничої практики в установах банків. Іноді близькі за значенням терміни в різних розділах посібника мають дещо відмінне тлумачення, що пояснюється специфікою відповідного аспекту маркетингу у банку. Це ж стосується певних повторів матеріалу — зокрема факту розгляду стратегічних матриць у двох розділах, наявності різних визначень банківських продуктів, банківського ринку, тощо, які були застосовані авторами під час підготовки свідомо — з метою формування у читачів відкритого, наукового підходу до розглянутих проблем.

Посібник призначено для осіб магістерського рівня, які знайомі з основами маркетингу та банківської справи. Може бути рекомендований як студентам, так і аспірантам та викладачам, менеджерам банків. Сподіваємось, що матеріал посібника піде на користь усім, хто цікавиться проблемами застосування інструментів маркетингу у банківській сфері.

Авторами текстів розділів посібника є: А. В. Нікітін — керівник авторського колективу (вступ, розділи 8, 9, 10); Г.П. Бортніков (розділи 3, 5, 6, 7), А.В. Федорченко (розділи 1, 2, 4).

Усі побажання, зауваження до авторів та тексту посібника просимо надсилати на електронну адресу avnikitin@ukr.net, усі во-

ни будуть прийняті з подякою та обов'язково враховані в наступних виданнях.

РОЗДІЛ

1

МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Розуміння сучасного маркетингу та його походження

Ринок за своєю сутністю є надзвичайно динамічним утворенням, яке виявляється у стихійності та непередбачуваності власного розвитку. Дія ринкового механізму виявляється у постійній зміні його основних параметрів, що є прямим наслідком одночасного впливу великої кількості часто протилежних за своєю сутністю факторів. Таким чином виникла об'єктивна необхідність дослідження, аналізу та швидкої адаптації діячів ринку до подібних змін. Причому швидкість адаптації до змін ринкового середовища за умов посилення конкуренції на кінцевих ринках набула стратегічного значення для підприємств будь-якої галузі, розмірів чи форм власності.

Саме тому на початку ХХ ст. деякі вчені-економісти зайнялися розробкою теорії, яка мала на меті істотно обмежити стихійність ринку та зробити основні процеси товарообороту керованими чи принаймні регульованими. Ця теорія надалі дістала назву маркетингу й дуже швидко увійшла в практику ринкових відносин спочатку в США, а потім в усьому світі. А сьогодні вже можна цілком обґрунтовано стверджувати, що в розвинутих країнах світу звички, наміри і в цілому поведінку економічних суб'єктів формує культура маркетингу. Належне місце завоює собі маркетинг і в Україні, адже тепер його розвиток — одна з головних умов подальшого розвитку вітчизняних підприємств та формування в країні ринкових відносин.

Стосовно походження слова «маркетинг» існує ряд різних думок, які можна звести до наступної. «Маркетинг» походить від англійського слова «*market*» — ринок, торгівля, продаж, комерційна діяльність; за іншою версією — це результат контамінації слів «*market*» та «*getting*» (англ. — «завоювання») і означає, таким чином, завоювання ринку.

Однак необхідно визнати, що серед маркетологів немає єдності в інтерпретації цього терміна. Причому діапазон розбіжності думок досить широкий. Одна частина фахівців розуміє маркетинг

як філософію ринкової економіки, інша — як будь-яку цілеспрямовану діяльність по доведенню товарів від сфери виробництва до сфери споживання. Деякі маркетологи обмежують функції маркетингу вивченням попиту та його регулюванням. Саме тому ефективно запровадження й використання маркетингу на вітчизняних підприємствах та в установах потребує, насамперед, правильного розуміння його суті, а це річ досить складна, бо навіть за приблизними оцінками самих тільки визначень маркетингу сучасна західна й вітчизняна література пропонує декілька тисяч. Це пояснюється різними методологічними підходами вчених-маркетологів до характеристики маркетингу. Проте можна стверджувати, що найбільш поширеним серед них є таке визначення: «Маркетинг — це соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи або групи осіб задовольняють свої потреби, створюючи товари та споживчі цінності та обмін ними» [1, с.26]. Іншими словами визначення маркетингу можна сформулювати так: «Маркетинг — це вид діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів за допомогою обміну кращими ніж у конкурентів засобами та отримання на основі цього прибутків і стійких конкурентних переваг».

Показовим з цього приводу є управлінський підхід до розуміння маркетингу, який передбачає його тісний зв'язок з процесом управління підприємством, функціонуючим за конкретних ринкових умов. Згідно з таким підходом маркетинг — це [2, с. 6]:

- провідна галузь господарського управління всією сукупністю видів діяльності, пов'язаної з перетворенням купівельної спроможності споживачів на ефективний попит специфічних виробів чи послуг, їх доведення до кінцевого чи проміжного (виробничого або торгового) покупця для забезпечення бажаного прибутку або досягнення поставлених цілей;
- метод управління торговельно-промисловою системою, який передбачає визначення, прогнозування, активізацію потреб і побажань, організацію ресурсів і можливостей підприємства з метою задоволення потреб, отримання найвищого прибутку фірмою;
- орієнтована на потреби ринку система організації, а також управління всіма системами ділової активності підприємства, від перших кроків розробки технології виробництва нового товару до доведення його до споживачів і подальшого обслуговування;
- створення корисності товару за факторами часу, місця, форми і власності, яке здійснюється завдяки організації виробництва і просування товарів підприємства, забезпечення їх продажу та купівлі.

Таким чином, найголовніша ідея, яку закладено в теорію і практику маркетингу, полягає в необхідності підпорядкування як самого виробництва, так і характеристик конкретного продукту інтересам споживача. Ще у XVIII ст. Адам Сміт стверджував, що єдиною кінцевою метою виробництва є споживання. Цю думку сприйняли й розвинули економісти XX ст., які досліджували закони розвиненого ринку. Сучасна концепція маркетингу виходить із пріоритету інтересів споживача і підпорядковує цій ідеї виробництво та розподіл товару [3, с. 101].

1.2. Основні поняття маркетингу

Маркетинг як наука і як практична діяльність оперує цілою низкою понять. Серед них головними є такі.

Потреби — це специфічний стан людини (групи людей чи суспільства в цілому), який виникає через те, що, по-перше, людина існує сама по собі як біологічна істота, по-друге, вона є частиною суспільної системи і, по-третє, вона завжди взаємодіє з навколишнім середовищем, тобто суспільством та природою. Потреби — це суб'єктивне відчуття недостатнього задоволення, завжди пов'язане з намаганням людини позбутися чи принаймні зменшити таке відчуття. Це намагання стає рушійною силою поведінки індивідуума на ринку, адже має надзвичайно потужне підґрунтя для цього. Останнім виступають так звані **пізнавальні дисонанси** — усвідомлення людиною протиріччя між існуючим та бажаним її станом, і тому саме вони дозволяють активізувати споживчі потреби.

Крім цього варто зауважити, що в спеціальній літературі існує велика кількість класифікацій потреб. Однак з позицій маркетингу особливо цікавими є приховані (латентні) потреби, тобто неусвідомлені людиною, а також потреби, які можуть бути стимульовані маркетингологами.

Цінності — це важливі та значущі з погляду конкретної людини предмети, дії, спосіб життя, ідеї і т. ін.; це загальні переконання стосовно того, що добре, що погано або що є несуттєвим у житті. Цінності визначаються культурою суспільства, організації й окремої людини і завжди існують у вигляді відповідних систем. Цінності можуть бути особисті й соціальні, матеріальні й духовні.

Побажання (запити) — це зовнішня форма виявлення потреб, тобто потреби, які набрали конкретної специфічної форми згідно із особистістю індивіда та його системою цінностей. Якщо

потреби мають передеконімічне походження, то побажання людей уже певною мірою залежать від волі та поведінки підприємців і можуть формуватись ними. Основними побажаннями кінцевих споживачів є спокій і безпека, розв'язання їхніх проблем, зручність, можливість спілкування з виробником чи продавцем, партнерські стосунки з ними, якість товару, якнайбільший рівень задоволення ним, післяпродажні гарантії тощо.

Попит — це побажання споживачів з урахуванням їхньої купівельної спроможності. По суті, саме з цим поняттям пов'язано має справу підприємець, виконуючи тактичні та операційні маркетингові завдання. Розрізняють кілька видів попиту на товари, які представлені нижче (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ПОПИТУ В МАРКЕТИНГУ

Вид попиту	Характеристика
Негативний	Покупець може, але не хоче купувати товар, оскільки ставиться до нього негативно (низька якість, недостатній сервіс тощо)
Нульовий	Покупець може купити, але не купує товар, оскільки ставиться до нього байдуже або взагалі не знає про його існування
Попит, який постійно зменшується	Обсяги закупівель спадають (як правило, через втрату товаром ринкової привабливості)
Непостійний (нерегулярний, сезонний)	Обсяги закупівель товару зазнають значних коливань протягом року
Креативний	Попит на товари, яких поки що немає на ринку
Латентний	Прихований попит, який виявляється тільки у вигляді запитів або незначної кількості закупівель
Повноцінний	Досить високий з погляду комерційної вигоди продавця
Оманливий	Повноцінний у короткий проміжок часу, але такий, що не має перспектив
Ажіотажний	Досить високий, але штучно створений і тому нетривалий
Небажаний (нерациональний)	На товари, небажані з етичних міркувань або соціальних стандартів суспільства (алкоголь, тютюнові вироби)
Повсякденний (перманентний)	Майже постійні обсяги продажу за короткі проміжки часу (день, тиждень)
Особливий	На унікальні товари

Усі ці поняття маркетингу (потреби, цінності, побажання і попит) як система є основними орієнтирами підприємницької діяльності (див. рис. 1.1).

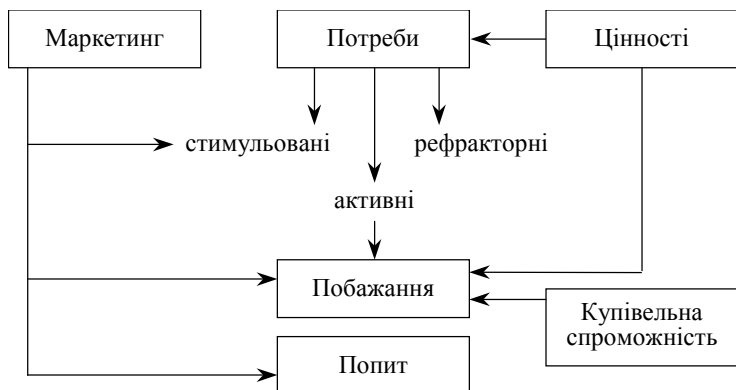


Рис. 1.1. Система орієнтирів маркетингової діяльності [2, с. 18]

Товар — це все, що може задовольнити потребу або побажання і пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання (вироби, послуги, особистості, ідеї, види діяльності тощо). Різновидом товарів є **послуги**, тобто результати певних дій, які дають корисний ефект. Розрізняють послуги з технічного обслуговування і ремонту, консультативні, фінансові, банківські, лізингові, виробничі, навчальні, транспортні, інформаційні, рекламні, аудиторські, юридичні та ін.

Послуга як товар має низку особливостей, що позначаються на її маркетингу (див. рис. 1.2):

- нематеріальність — послугу неможливо випробувати заздалегідь (до її придбання);
- зміна її якості в часі (якісна нестабільність через залучення в різний час різних людей до надання послуги);
- невіддільність від постачальника;
- неможливість зберігання (нагромадження запасів).

Маркетингова класифікація послуг передбачає їхній розподіл залежно від:

- способу виконання — надання машинами чи людьми;
- присутності клієнта — обов'язкової чи ні;

- мотивів отримання — для задоволення особистих чи ділових потреб;
- мотивів постачальника — комерційних чи некомерційних;
- форми надання — індивідуальної чи масової (споживач — організація чи споживач — окрема особа);
- матеріальності форми — відчутної чи невідчутної.

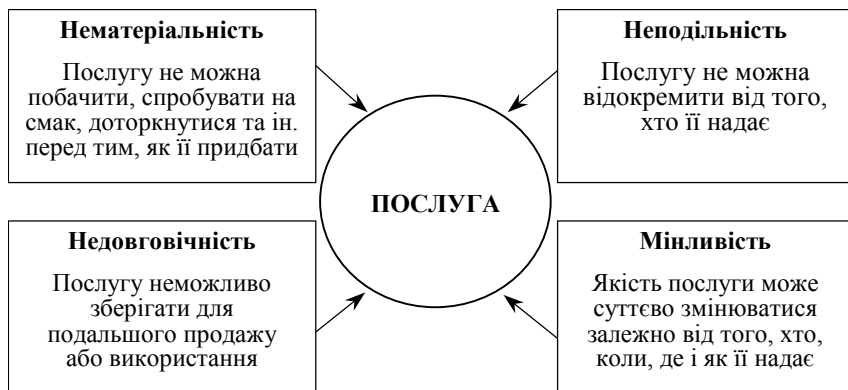


Рис. 1.2. Характерні особливості послуг [1, с. 265]

Вартість — це комплексне поняття, яке включає споживчу вартість та вартість споживання. **Споживча вартість** оцінюється якістю товару, його цінністю, створенням певної користі для споживача. Щоб отримати цю користь, покупець має чимось пожертвувати. Грошовим виразом вартості товару є його відпускна ціна. **Вартість споживання** — це витрати на експлуатацію чи комерційне використання товару, тобто на його технічне обслуговування та ремонт.

Задоволення — це факт вибору споживачем певного товару із сукупності інших, подібних до нього. Вибраний товар забезпечує задоволення, якщо має найвище з можливих значення корисності й забезпечує, завдяки цьому, досягнення високого рівня задоволення потреб.

Згідно з таким уявленням рівень задоволення визначається співставленням позитивних якостей товару і сподівань споживачів. Коли позитивні якості товару перевищують сподівання — можна казати про задоволення. Існують два типи задоволення товаром:

- функціональне — задоволення від придбання товару з більш високими функціональними характеристиками;

- психологічне — задоволення від придбання товару, яке значно підвищує престиж покупця, поліпшує його імідж.

Задоволення потреб споживачів відбувається через здійснення обміну.

Обмін — це акт отримання від певного об'єкта того чи іншого блага з пропозицією натомість чогось іншого. Розрізняють бартерний (товар — товар) і товарно-грошовий обмін (гроші — товар чи товар — гроші). Комерційний обмін цінностями між двома сторонами називають **угодою**. Угода має місце тоді, коли кожен з її учасників визнає, що вона є вигідною для нього, тобто дає йому бажаний позитивний результат.

Для здійснення процесу обміну необхідні три умови: домовленість про цінність предмета; комунікація сторін; передавання цінностей.

Ринок (1) — це інститут чи механізм, який об'єднує покупців і продавців товарів чи послуг, де покупці хочуть і спроможні щось купити, а продавці зацікавлені в продажу товарів та згодні на обмін.

Ринок (2) — сукупність існуючих та потенційних клієнтів.

1.3. Система інструментів маркетингу

Система інструментів маркетингу — це сукупність заходів та методів, тобто конкретний інструментарій, який використовується підприємством для виконання поставлених маркетингових завдань. Систему інструментів маркетингу називають також «маркетингова суміш» або «marketing-mix». Наприкінці 70-х років XX ст. головні елементи цієї «суміші» було об'єднано в чотири групи і створено так звану концепцію «4Р» від початкової літери англійської назви кожної групи елементів: *product* (товар), *place* (місце), *price* (ціна), *promotion* (просування). Перш ніж розглядати ці чотири складові, необхідно чітко усвідомлювати, хто є споживачем, у тому числі й потенційним, певного продукту чи послуги, щоб зуміти розробити найефективнішу для даних умов стратегію маркетингу [4].

Головний елемент цієї «суміші» — **товар**. Тобто підприємству треба запропонувати необхідний певному ринку вид продукції або послуги. При цьому основними інструментами маркетингової діяльності підприємства є якість продукту, різноманітність (асортимент), зовнішній вигляд, властивості, товарна марка, упаковка, сервіс, гарантії, можливості повернення товару покупцем та інші

важливі в кожному окремому випадку показники. Головним при створенні товару є винайдення та реалізація суттєвих переваг для споживачів порівняно з товарними пропозиціями конкурентів у надзвичайно широкому діапазоні — від упаковки до екологічної безпеки продукту. В ідеалі товар підприємства має бути унікальним на ринку. Тому потрібно знати не тільки технічні характеристики продукту, а й такий не менш важливий його елемент, як здатність підвищення соціального статусу споживача, підсилення його іміджу тощо.

Друге «Р» містить у собі багато аспектів. У літературі з маркетингу його часто асоціюють з процесами продажу, збуту чи розподілу (дистрибуції). Однак це і активний пошук покупців, і оптимізація каналів збуту. Саме вони пов'язують підприємство з ринком, забезпечують можливості для реалізації його продукції. Крім того, цей блок системи засобів маркетингу передбачає наявність належних способів та методів створення збутового апарату, вибору посередників і управління ними, підготовки торговельних працівників, розміщення товарів у відповідних торговельних закладах, формування у кожному з них оптимального асортименту та номенклатури продукції, нагромадження необхідних і достатніх її запасів, організації транспортування та зберігання тощо.

Наступне «Р» передбачає вибір правильної стратегії ціноутворення, яка б також урахувала існуючі особливості ринкових умов, що постійно змінюються. Вона припускає, зокрема, використання різної політики визначення цін для різних регіонів, а також урахування таких важливих макроекономічних показників, як, наприклад, фактор інфляції. Іншими словами, ціноутворення полягає у методах визначення преїскурантних цін, знижок, умов оплати, обсягів надання торгових кредитів покупцям.

Четверте «Р» — просування продукції — має на меті створення та забезпечення інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, зв'язки з громадськістю (public relations — PR), стимулювання збуту та персональний продаж.

Реклама — це платна довільна форма надання комерційної інформації із чітко визначеним джерелом фінансування через доступні для її власника канали комунікації (телебачення, радіо, преса, Інтернет та інші ЗМІ).

Зв'язки з громадськістю (public relations) — це також засіб розповсюдження інформації про організацію та її продукцію, яка, з одного боку, має на меті формування позитивного ставлення до них представників цільового ринку через посилення власного іміджу, а з

іншого — запобігати виникненню небажаної інформації (наприклад, чуток, пліток тощо). Головна відмінність PR від реклами полягає в тому, що джерело фінансування таких інформаційних звернень може бути невідомим (наприклад, спеціально замовлені публікації у пресі).

Стимулювання збуту — це, як правило, короткотермінові, визначені у часі заходи виробника, спрямовані на спонукання споживачів до збільшення обсягів закупівлі певного продукту за допомогою проведення різного роду акцій, конкурсів, лотерей, надання додаткових безкоштовних пропозицій у процесі купівлі.

Отже, з одного боку, концепція «marketing mix» — це систематизований перелік наявних маркетингових інструментів, а з іншого — оптимальна та ефективна комбінація необхідних і достатніх дій у конкретній системі «продукт—ринок». Іншими словами, кожна система «продукт—ринок» потребує створення індивідуальної, точно перевіреної та адаптованої «маркетингової суміші». При цьому остання має бути гнучкою, тобто динамічно змінюватись відповідно до змін у навколишньому бізнес-середовищі. «Маркетингову суміш» також треба конструювати з метою досягнення ефекту синергії, тобто максимальної результативності комплексного використання маркетингових інструментів і дій за рахунок їх взаємопосилення. Її треба точно орієнтувати в такій системі координат [2, с. 28]:

- ринок (чи підходить для нього цей товар, рівень цін, тип реклами тощо);

- конкуренти (їхня можлива реакція, стратегія, сильні та слабкі сторони);

- підприємство (потенціал, ресурси, технологія, персонал тощо).

Створювана «маркетингова суміш» має бути активною, тобто не тільки передбачати виконання вимог ринку, але і його формування: сприяти збільшенню його реальної місткості, активізувати купівельну активність споживачів тощо. Будь-яку «маркетингову суміш» обов'язково слід чітко спланувати. Порядок її реалізації зазвичай викладають як чітку програму дій з деталізацією часу, місця, відповідальних за здійснення окремих заходів, форм контролю тощо.

1.4. Необхідність маркетингу в банківській сфері

Як видно з усього вищевикладеного, першочерговою передумовою успіху організації в умовах ринку є її знання про цільових покупців (як реальних, так і потенційних), про розбіжності у потребах різних груп споживачів, про потенціал зростання ринку та ряд інших важливих його показників.

Крім цього очевидним також є той факт, що існування маркетингу як науки і як філософії бізнесу стає неможливим поза межами ринку. Останній сьогодні не слід розуміти лише як місце зустрічі покупця з продавцем певного продукту. Це надзвичайно складна система взаємозв'язків суб'єктів ринкових відносин (споживачів, виробників, продавців, посередників та ін.) з приводу купівлі-продажу певного продукту. Згадані взаємозв'язки в ринкових умовах повинні будуватися на принципах конкуренції, свободи вибору, рівності різних форм власності. Внаслідок саме цієї обставини маркетинг і набуває такої значної вагомості для діячів сучасного бізнесу [4, с. 8].

Разом з тим діяльність на кожному окремому ринку вимагає чіткого розуміння його особливостей, які істотним чином накладають певні обмеження на характер і послідовність здійснення відповідної маркетингової діяльності підприємства. Адже вільний ринок пропонує покупцям широкий асортимент товарів та послуг. Тому успіх підприємства залежатиме від того, чию саме продукцію виберуть покупці.

Саме тому розгляд базових маркетингових категорій, які були представлені вище, є передумовою для їх глибшого опрацювання в межах функціонування різних ринків держави. Цілком зрозуміло, що не є винятком із цього правила і сфера надання різноманітних послуг, до яких відноситься також і діяльність банківських установ. Загалом можна стверджувати, що у банківській діяльності маркетинг став застосовуватися у 70-х роках XX ст. І, незважаючи на те, що більшість із загальних принципів організації маркетингової діяльності в промисловості схожі з тими, які існують у банківській діяльності, остання у багатьох випадках має свої істотні відмінності. Як наслідок, ряд принципів і відносин, які встановилися у промисловості, не можуть бути застосовані у банківській справі навіть зі зміною певних акцентів. Для пояснення цієї тези необхідно, передусім, визначити головні тенденції розвитку світової банківської системи, які склалися за останні роки.

Світова банківська система з кінця 60-х років постійно переживала істотні зміни. Конкуренція у цій сфері, яка особливо загострилася у 70-х роках, була зумовлена рядом таких чинників [5, с. 12]:

1. Банківська індустрія мала тенденцію до інтернаціоналізації, але при цьому існувала значна орієнтація на провідні банки США. Це призвело до взаємопроникнення на ринки банківських послуг, наслідком чого стало масштабне суперництво з місцевими банками (під такими розуміються банки, які діють на території своєї країни). Зарубіжні банки, які почали з'являтися, принесли новітні підходи до задоволення запитів клієнтів на нові банківські послуги, почали враховувати специфічні потреби по всіх видах міжнародних операцій.

2. Відкрилися нові ринки капіталів, що трансформували традиційні системи банківських депозитів. Так, до кінця 70-х років великий їх відсоток був забезпечений за рахунок коштів інших банків завдяки міжбанківському ринку, що розвивався, а також удосконаленню наявних ринкових інструментів. У відповідь на конкуренцію місцеві європейські банки почали набувати транснаціонального характеру, створюючи, зокрема, конкуренцію на внутрішньому ринку США.

3. Диверсифікація банківської індустрії. Наприклад, у США обмеження Глас-Стігола перешкоджали діяльності тих комерційних банків, які були здатні функціонувати в ряді інших країн. Тому основна їх діяльність зосередилася у сферах фінансування під заставу майна, споживчого кредитного фінансування, комерційної діяльності, управління довірчими і пенсійними операціями, операціями з європейськими валютами, емісії кредитних карток тощо. Це призвело до збільшення переліку традиційних банківських послуг. Обмеження не стосувалися тільки страхового посередництва і гарантійних операцій, поручительства і комп'ютерних послуг. У результаті до кінця 70-х років банки змогли розширити асортимент послуг, які, незважаючи на те, що під тиском конкуренції нівелювалася маржа комерційного кредиту та інших платіжних операцій, набували дедалі більшого значення.

4. У зв'язку з регулюючою дією вищезазначених обмежень банківська індустрія ототожнювалася із зростаючою кількістю небанківських організацій, які мали сприятливі можливості для діяльності у специфічних галузях економіки. Наприклад, компанія General Motors, після тривалого часу залежності від можливостей торгових агентів і власного фінансового стану, який

залежав від обсягів реалізації автомобілів, знайшла перспективи розширення лізингових операцій і кредитного фінансування торгових угод. Це істотно розширило кількість їх споживачів. Компанії, які випускали туристичні чеки і кредитні картки, такі як American Express, віднайшли можливості запропонувати великий спектр фінансових послуг своїм клієнтам за невелику додаткову плату. І, нарешті, торговельні компанії, наприклад, мережа торговельних центрів Sears, використали таку нагоду для створення загальнонаціональних ринків збуту, забезпечуючи собі перспективи в наданні таких міжнародних фінансових послуг, які банкам було заборонено здійснювати.

5. Зростаючий вплив технологій на асортимент та характер банківських послуг. Особливо це стосується роздрібно-банківської діяльності, де постійно зростав паперовий інформаційний потік, який підвищував вартість самих банківських операцій. Для подолання зростаючого обсягу документообороту банки прагнули впроваджувати пластикові картки та ЕОМ. Крім того, потреби в збільшенні обсягу послуг, особливо у неробочі години, призвели до підвищення рівня використання перших касових автоматів, а згодом — і автоматичних. Таким чином, багато банківських установ автоматизували свої операції. Це, у свою чергу, давало реальну можливість надання послуг з інформаційної обробки даних, що стало новим видом банківських операцій.

6. Зростання конкуренції по обслуговуванню фізичних осіб. Здійснення прибуткового залучення коштів вкладників, що провадилося з ініціативи ощадних і позикових банків, призвело до гострої конкуренції з комерційними банками. Ощадні банки за межі США пропонували зростаючу кількість послуг для залучення коштів дрібних вкладників, які значною мірою забезпечувалися фондами грошового ринку або пропозицією комплексу новітніх фінансових послуг, що, звичайно, ускладнювало роботу банків. Збільшувалося суперництво у секторі кредитування приватних осіб: компанії, які застосовували кредитні картки, оперуючи через банки, надавали й дешеві кредити; магазини пропонували клієнтам системи автоматично поновлюваних кредитів; кредитно-фінансові установи надавали позики під заставу майна і т. ін.

Таким чином, до кінця 70-х років XX ст. банківська індустрія стала більш конкурентоспроможною. Відмінності, що традиційно існували між різноманітними фінансовими інститутами, швидко стиралися. Більшість конкурентів змогла вийти за національні

межі й діяти на світовому ринку капіталу. Крім того, з'явилося багато нових суб'єктів ринку, які не були стримані чинними обмеженнями з боку законодавства, що давало їм безсумнівні переваги в конкурентній боротьбі. І, нарешті, поява нових технологій та альтернативних послуг, які змушували діячів ринку змінювати традиційні методи банківської діяльності.

Очевидно, що практика економічного життя, яка реально склалася у світі, показує, що ринок і конкуренція — це головний механізм розвитку сучасної економіки. Ефективність функціонування ринку тим вища, чим активніша конкуренція і чим кращі умови для неї. Конкуренція спонукає учасників ринку на збільшення обсягів збуту, на боротьбу за споживача, на поліпшення якості своєї продукції та послуг. У зв'язку з цим для банків надзвичайно актуальна проблема вивчення ринку і, на основі цього, управління банком, тобто здійснення раціонального банківського маркетингу. Він необхідний банкам для розширення операцій, просування власних послуг на ринку, підвищення рентабельності і отримання прибутку, а загалом — для завоювання стійких конкурентних позицій на ринку [6, с. 6].

Розвиток фінансового ринку вимагав від банків впровадження маркетингу в цілісну систему управління ними, засновану на розробці комплексної програми поведінки банку, яка, у свою чергу, включала розробку стратегії й тактики розвитку банку з урахуванням процесів, що відбувалися на фінансовому ринку, і визначення заходів щодо їх реалізації. Таким чином, маркетинг стає найважливішою складовою системи управління банком, запорукою ухвалення правильних банківських рішень. Особливої ваги таке твердження набуває в умовах стандартизації існуючих банківських послуг, що витікає із жорсткого регулювання з боку держави самого фінансового ринку. У таких умовах для привернення уваги споживачів до своїх послуг банки часто змушені використовувати як головний інструмент конкурентної боротьби гру на відсоткових ставках, які у свідомості споживачів мало асоціюються з конкретним банком.

Таким чином, **банківський продукт** — це, з позицій маркетингу, виконання банком певних дій в інтересах клієнтів, які виражаються у наданні комплексу відповідних послуг.

Як відомо, маркетинг — це комплексна система організації виробництва та збуту товарів, яка націлена на задоволення потреб споживачів на основі глибокого знання відповідного ринку й отримання за рахунок цього прибутку. Тому **банківський марке-**

тинг — це процес, який включає дослідження фінансового ринку та ринку банківських послуг, планування виробництва банківських продуктів, налагодження системи комунікації з цільовим ринком та організацію просування банківських продуктів.

Поняття маркетингу в банківській сфері включає:

- виявлення потенційних ринків для надання банківських послуг;
- визначення потреб клієнтів у різних сегментах таких ринків;
- встановлення коротко- і довготермінових цілей для розвитку існуючих і створення нових видів банківських продуктів і послуг;
- розробка ефективного комплексу маркетингу («маркетингової суміші») для ефективної підтримки та просування банківських продуктів та послуг в умовах конкуренції;
- позиціонування власних послуг з метою привернення уваги клієнтів до їх конкурентних переваг при постійному контролі з боку банку за якісним їх виконанням і отриманням прибутку від їх реалізації.

Реалізація банківських продуктів і послуг — це найважливіший етап діяльності будь-якого банку в умовах ринку. Метою політики банку і всіх його служб є залучення клієнтури шляхом розширення сфери збуту своїх продуктів і послуг, завоювання ринку і, зрештою, збільшення прибутку.

Специфічні особливості банківського маркетингу пояснюються характерними рисами банківського продукту, що тісно пов'язані з особливостями послуг, які нами вже були розглянуті вище. У загальному вигляді ці особливості зводяться до наступних (див. рис. 1.3):

- абстрактність;
- грошова форма виразу;
- договірний характер відносин з клієнтами;
- протяжність у часі використання банківського продукту чи послуги.

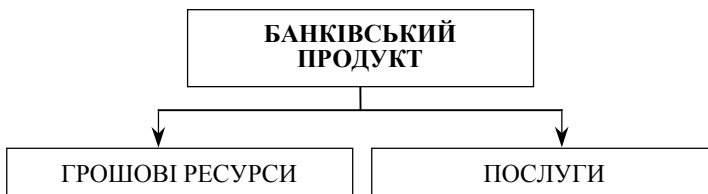


Рис. 1.3. Складові банківського продукту

Зазначені особливості банківського продукту ускладнюють організацію маркетингової роботи в комерційному банку. У той же час високий рівень автоматизації банківської діяльності на сучасному етапі служить головною передумовою для впровадження нових засобів і методів банківського маркетингу, про що детальніше буде сказано нижче.

У межах сучасного маркетингу змінюються відносини банку з клієнтом. Якщо раніше банк пропонував вкладникам і позичальникам стандартний набір банківських продуктів, то зараз він вимушений широко впроваджувати нововведення, постійно розробляючи нові види послуг, які адресовані конкретним, часто досить невеликим, групам клієнтів. Банк, згідно з концепцією маркетингу, покликаний орієнтуватися на задоволення реальних потреб споживачів і забезпечити задоволення їхніх потреб. Саме тому однією з цілей банківського маркетингу, поряд з утриманням існуючих клієнтів та постійною підтримкою їх лояльності, є постійне залучення також і нових клієнтів.

Поточний асортимент послуг сьогодні формується паралельно з розвитком банку за рахунок уведення нових послуг, модифікації існуючих, а також створення принципово нових їх видів шляхом використання новітніх технологій. І знову ж таки, у даному випадку великою є роль служби маркетингу банку, яка на основі аналізу ситуації на ринку, досліджень побажань і запитів клієнтів повинна давати рекомендації щодо розвитку нових послуг, а також оцінювати їх доцільність. Тому банківський маркетинг можна охарактеризувати як пошук і використання банком найвигідніших ринків банківських продуктів і послуг з урахуванням реальних потреб клієнтури. Це, у свою чергу, потребує чіткої постановки цілей банку, формування шляхів і способів їх досягнення, а також розробки конкретних заходів для реалізації відповідних маркетингових планів. Цим стратегічним питанням буде присвячено одну з наступних тем.

Водночас банк має бути націлений на прискорення грошового обороту за рахунок удосконалення і прискорення безготівкових розрахунків, а також орієнтований на аналіз та задоволення потреб клієнтів у швидкому і правильному проведенні розрахунків, які здійснюються з їхніми постачальниками, покупцями, робітниками і службовцями, фінансовою і банківською системами держави тощо. Досягти цього можна тільки впроваджую-

чи в діяльність підходи банківського маркетингу, використовуючи нові банківські технології й надаючи перспективним клієнтам повний обсяг необхідної інформації про власні послуги та їх переваги.

Банківський маркетинг також має бути націлений на створення нових потреб існуючої клієнтури. І саме з цією метою застосовують і новітні методи інформування клієнта — телемаркетинг, Інтернет тощо. Загалом відомо, що фінансові інститути, використовуючи нові методи інформування представників цільового ринку, здатні одержати ефект, аналогічний створенню нового відділення.

При цьому також слід зазначити, що комерційні банки повинні розробляти механізми адаптації до коливань кон'юнктури ринку та враховувати важливу роль сучасного маркетингу в системі управління ними. Водночас впровадження сучасного маркетингу до систем управління комерційними банками є визначальними не тільки для вибору стратегії й тактики поведінки в умовах конкурентного ринку, але також і для розробки конкретних заходів з вивчення та розвитку ринку, підготовки альтернативних і гнучких рішень, які дозволяють оперативно реагувати на подібні зміни [6, с. 6].

Отже, ми розглянули основні поняття банківського маркетингу. Проте наведений ряд визначень був би не повним без урахування поняття **середовища маркетингу**. Нижче наведено схему, яка містить усі аспекти маркетингового середовища стосовно банківської сфери. Виходячи зі змісту елементів маркетингового середовища, можна визначити його як сукупність активних суб'єктів і сил, які діють ззовні і всередині банку та впливають на процес прийняття рішень керівництвом щодо стратегічних аспектів власної маркетингової діяльності (див. рис. 1.4).

Зазначені особливості середовища банківського маркетингу витікають із загальних закономірностей системи маркетингу. Стосовно діяльності певного банку, то у загальному вигляді таке середовище включатиме ряд наступних елементів:

1. Мікросередовище банківського маркетингу. Його складає група факторів, на які банківська установа може безпосередньо вплинути.

Це, з одного боку, **внутрішні відносини** в межах самого банку, які формуються, у свою чергу, його організаційною структурою та наявними у розпорядженні правління ресурсами.

З другого — це **зовнішні відносини** з іншими діячами ринку (постачальниками, посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями).

Згадані елементи віднесено до мікросередовища банку внаслідок можливостей останнього вибирати цих діячів ринку для здійснення власної діяльності в умовах ринку. Адже таке право, зокрема, закріплюється в чинному законодавстві.

Таким чином, у перспективі на цю групу факторів банківська установа також може певним чином вплинути з метою підвищення загальної ефективності власної діяльності в умовах ринку.



Рис. 1.4. Середовище банківського маркетингу

2. Макросередовище банківського маркетингу. На відміну від факторів мікросередовища, фактори макросередовища чинять безпосередній вплив на будь-якого учасника ринку, незалежно від галузі чи форми власності. До них відносять демографічні, економічні, природно-географічні, науково-технічні, соціокультурні та правові.

Звичайно, що банківська установа не в змозі вплинути на характер прояву зазначених факторів. Саме тому з позицій маркетингу вважається, що швидкість передбачення або пристосування до їх дії є запорукою отримання конкурентних переваг. Звичайно, що найдієвішим засобом для досягнення означеної мети виступають маркетингові дослідження. З огляду на це, питанням особливостей маркетингових досліджень наведених факторів буде присвячено наступну тему.

1.5. Перспективи розвитку банківського маркетингу

У зв'язку з необхідністю урахування потреб клієнтів, а також постійного пристосування організації до умов ринкового середовища, у розвинутих країнах світу вже досить давно актуалізовано проблему підвищення стратегічної ролі банківського маркетингу. Це, у свою чергу, дозволяє по-новому організовувати всю діяльність банківських установ і також є вагомою запорукою підвищення їх рентабельності.

Багато спеціалістів сходяться на думці, що в сучасних умовах у галузі банківського маркетингу надзвичайно активно впроваджується стратегія підвищення рівня задоволення клієнтів послугами та продуктами банку. За деякими оцінками, використання цієї стратегії подекуди здатне підвищити рентабельність операцій банку на 50—100% [7], у тому числі за рахунок таких факторів, як:

- врахування життєвого циклу клієнта (на 25—50%);
- стратегії залучення та утримання клієнтів (на 20—40%);
- використання альтернативних каналів збуту (на 5—10%).

Однак разом з цим варто зауважити, що світовий досвід показує також і ряд факторів, які здатні істотно обмежити ефективність маркетингу в банку. До їх числа, передусім, слід віднести порівняно незначні витрати банків на маркетинг проти аналогічних витрат компаній, які випускають товари широкого вжитку (2% від загальних витрат проти 15%). До цього можна додати й

ряд недоліків, пов'язаних з організаційною структурою банків, яка не дозволяє їм здійснювати стратегію маркетингу, орієнтовану на клієнта:

- організаційна структура банку зазвичай побудована по окремих типах банківських продуктів, по яких розробляються й відповідні плани маркетингу, які часто не скоординовані з відповідними планами по інших банківських продуктах;
- численні філіальні мережі розподілу банківських продуктів і послуг (відділення, агентства тощо) часто переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі;
- кожен відділ банку, який безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контролі над «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Основні заходи, які здатні виправити зазначені недоліки, в основному зводяться саме до побудови нових методів організації та управління відносинами в системі «банк—клієнт». В останні роки зарубіжні банки витрачають великі кошти на розвиток мереж власних філіалів, наближаючи та адаптуючи, таким чином, асортимент банківських продуктів і послуг до нових потреб клієнтів. Це, з одного боку, призводить до використання новітнього автоматизованого обладнання банківських відділень, розвитку нових форм обслуговування клієнтів тощо.

Крім цього, є ще одна важлива тенденція для впровадження та розвитку банківського маркетингу. Вона випливає з того, що будь-яка банківська установа позбавлена можливості істотного впливу на фактори макросередовища, проте вона має можливість здійснювати прямий контроль над власними організаційними структурами. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності банки починають її планувати вже не тільки з урахуванням особливостей того банківського продукту, з яким вони виходять на ринок. Натомість усе більшого значення набуває комплексне уявлення про характер окремих функцій, які виконуються відповідними структурними підрозділами банку, і які, на перший погляд, безпосередньо не пов'язані з маркетингом (наприклад, управління персоналом, облік тощо). В основі цього лежить інтегрований підхід до визначення усього комплексу потреб та запитів клієнтів. Таке поєднання усіх процесів, пов'язаних із виробництвом, просуванням та реалізацією банківських продуктів, здатне істотно підвищити гнучкість банківської установи на конкурентному ринку. Іншими словами, мова йде про орієнтацію усіх функцій банку на досягнення кінцевого результату — задо-

волення потреб клієнта. Звичайно, що особливу роль при цьому відіграватиме банківський маркетинг. Однак його використання у банку потребує розгляду відповідної організаційної структури сучасної банківської установи, яка представлена нижче (див. рис. 1.5).

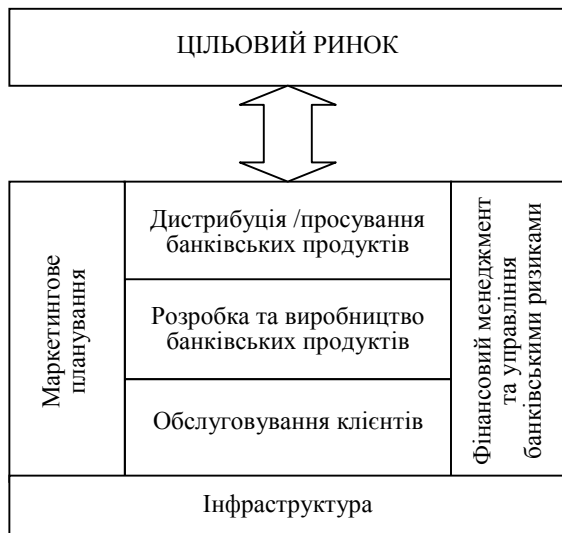


Рис. 1.5. Типові компоненти оргструктури комерційного банку

У даному випадку, передусім, ідеться про побудову компонентної організаційної структури (component-based structure) банку. Під терміном «компонент» слід розуміти групу взаємопов'язаних ділових функцій, виконання яких підтримується відповідними інформаційними системами, процесами та організаційними структурами. Кожен елемент такої структури виконує свої специфічні функції з використанням корпоративних стандартів. Це дозволяє досягти значної автономності складних організаційних структур, взаємозалежні частини яких можуть бути оптимізовані індивідуально, підвищуючи загальну ефективність управління банком на принципах маркетингу [8, с. 5].

Увага таким чином переміщується на створення вже не власне конкретного банківського продукту, наділеного певними характеристиками, важливість яких для представників цільового ринку може істотно змінюватися у часі. Мова йде про створення гнучкої оргструктури банку, здатної розробити (а при

необхідності — модифікувати) і цілеспрямовано довести до цільових сегментів ринку асортимент банківських продуктів, які наділені найбільш важливими для клієнтів характеристиками, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності до банку з боку останніх та збільшенню, за рахунок цього, ринкової частки установи.

Розглянемо детальніше основні компоненти такої структури під кутом зору їх ринкової орієнтації, тобто досягнення маркетингових цілей, у т. ч. з використанням зовнішніх джерел надання відповідних послуг.

1. Дистрибуція / просування. Для поліпшення обслуговування клієнтів та кращого просування власних послуг і продуктів по різних сегментах банки все частіше об'єднуються з партнерами, які не належать до банківського сектору. Так, багато європейських банків активно співробітничать із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю, будівельними компаніями, відомими торговельними мережами супермаркетів, використовуючи місця продажу їхніх продуктів та розробляючи спільні послуги. У майбутньому ця тенденція може призвести до пропозиції нових послуг під загальною торговою маркою. Значення подібного партнерства визначається взаємодоповнюваністю клієнтів обох партнерів і обсягом потенційної економії на масштабах, що, у свою чергу, забезпечує можливості взаємного просування продуктів чи послуг.

2. Маркетингове планування. Широкий перелік питань маркетингового характеру, які потребують термінового вирішення на основі глибокого знання ринку, спричиняє у багатьох випадках необхідність залучення до таких процесів, як маркетингові дослідження, сегментація ринку, бізнес-планування, консалтинг, розробка корпоративної та функціональних стратегій банку тощо, представників спеціалізованих установ. За умов, якщо діяльність банку охоплює достатньо велику кількість ринкових сегментів, може виникнути необхідність постійної маркетингової та консалтингової підтримки установи. У таких випадках банку, як правило, потрібно проводити постійний моніторинг бізнес-середовища, здійснювати маркетингове планування, корегувати власні стратегії.

3. Розробка та виробництво банківських продуктів. Ці процеси вимагають постійного урахування запитів представників цільового ринку. Така обставина, в остаточному підсумку, призводить до наявності в асортименті банківських продуктів певної установи переліку традиційних послуг, що пропонуються пере-

важною більшістю конкурентів. Це пояснюється специфікою здійснення нею діяльності (наприклад, активні та пасивні банківські операції), а також особливостями функціонування банківського, фінансового та інших ринків. З іншого боку, до такого асортименту включається усе більша кількість послуг та продуктів, які відбивають специфічні потреби цільового ринку (навіть відносно невеликого за своїми обсягами), не задоволені у достатній мірі конкурентами.

4. Обслуговування клієнтів. Як уже зауважувалося вище, банківські установи в умовах конкуренції прагнуть якомога більше наблизити власні продукти до максимальної кількості їх потенційних споживачів. Для прикладу можна навести розвиток мереж банкоматів таких установ. Це, у свою чергу, також може потребувати залучення ряду послуг спеціалізованих організацій. З іншого боку, усе більше уваги набуває процес обслуговування клієнтів безпосередньо у банківському відділенні, де вони можуть у найбільшій мірі ознайомитися з конкурентними перевагами певного банку. При цьому рівень задоволення якістю обслуговування (швидкість, якість, вартість, зручність, надійність, а також чемність персоналу, рівень його кваліфікації тощо) є запорукою формування позитивного іміджу та тривалої лояльності до продуктів і послуг банківської установи.

5. Фінансовий менеджмент та управління банківськими ризиками. Здійснення цих функцій неможливе без своєчасного отримання необхідної інформації як про тенденції та особливості розвитку банківського ринку, так і про характеристики окремих клієнтів банку. Тому для отримання такої інформації потрібні доступні та надійні джерела, які можуть бути доступними у спеціалізованих консалтингових фірм. Тому навіть такі традиційні для банківської установи операції також усе більше набувають ринкової орієнтації.

6. Банківська інфраструктура. Оскільки діяльність сучасного банку усе більше зводиться до роботи з інформацією, а не з реальними грошима, усе більшої ваги набуває необхідність постійного вдосконалення його інфраструктури. Ідеться, перше, про побудову ефективного відділу людських ресурсів, який би міг забезпечити банк кваліфікованими співробітниками, а також про розвиток технологічного забезпечення здійснення банківських операцій. Зважаючи на те, що клієнти прагнуть отримати якісні й надійні послуги із максимальною зручністю та швидкістю, головна увага приділятиметься розвитку інформаційних технологій. Це питання далі потребує окре-

мого розгляду з позицій інтеграції до маркетингових структур сучасного банку.

Виходячи із вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що сьогодні банки стикаються з новими проблемами, пов'язаними з необхідністю накопичення, оновлення та постійної підтримки великих баз даних, у яких, зокрема, міститься інформація про ті специфічні потреби представників цільового ринку, які вони намагаються задовольнити. Вирішити таке завдання сьогодні майже неможливо без використання нової технології управління відносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management). Ця нова технологія, зокрема, забезпечує можливість делегування певного кола маркетингових функцій банку з відділу маркетингу безпосередньо на місця — в операційні служби філіальної мережі банку, що збільшує чисельність користувачів баз даних клієнтів з використанням нових CRM-технологій.

У підсумку функціональні підрозділи банків, які безпосередньо контактують з клієнтами (так званий «front-office»), отримують можливість адаптації маркетингових заходів центрального офісу банку з урахуванням специфіки ринків, які обслуговуються ними. Ці підрозділи також отримують певну незалежність від централізованих служб маркетингу банку щодо розробки власних заходів, спрямованих на досягнення корпоративних комерційних цілей.

Як наслідок, технічні аспекти застосування CRM-технологій спричиняють істотні зміни управлінського та організаційного характеру. Це, у свою чергу, призводить до заміни ієрархічної структури управління банком, яку все частіше вважають такою, що не відповідає вимогам сьогодення. Крім організаційних змін банки повинні також впроваджувати систему показників, які характеризують ступінь задоволення потреб клієнтів, що є предметом окремого дослідження.

Щоб отримати максимальну користь від інформації про клієнта, певним чином структурована база даних про клієнтів має постійно аналізуватися та доповнюватися принаймні за трьома напрямками:

- можливості більш глибокого сегментування клієнтів (наприклад, за їхніми очікуваннями, за рівнем цін на використовувані ними послуги тощо);

- моделювання структурного «профілю» клієнтів (наприклад, за їхніми соціально-демографічними характеристиками), що потребує постійного збору інформації про клієнтів, починаю-

чи з неформальної реєстрації різних подій у їхньому житті до створення автоматизованої картотеки;

— моделювання майбутнього поведінки клієнтів, що дозволяє випередити конкурентів і забезпечити ефективніше просування нових банківських продуктів (наприклад, передбачення змін у споживчій поведінці та пропозиція вигідних потенційному клієнту банківських послуг).

У практиці провідних банків широко застосовуються також і нові методи залучення та утримання клієнтів. Важлива роль при цьому відводиться встановленню оптимального співвідношення між ціною і якістю послуг банку. З метою підвищення продуктивності банки спрямовують свої зусилля на зниження витрат і раціоналізацію банківських операцій, часто ігноруючи оптимізацію цін на свої продукти і послуги, хоча саме вони здійснюють найсильніший вплив на формування прибутку. Структура ціни банківського продукту дуже складна, оскільки інтегрує численні елементи: крім класичного відсотка вона включає витрати, комісійні, різні платежі і т. ін., у тому числі й ті, які відображають рейтинг та імідж самого банку. Саме тому банки все більше уваги приділяють оцінці сприйняття клієнтами таких параметрів банків, як популярність, авторитет, імідж тощо. Обробка результатів подібних опитувань дозволяє врахувати усі фактори при встановленні цін на банківські продукти та послуги, а також здійснити сегментування клієнтів за рівнем цін продуктів і послуг.

Для залучення та утримання клієнтів банки все частіше використовують досвід промислових і торгових компаній у галузі застосування програм залучення та утримання найактивніших клієнтів. Фактично у даному випадку мова йде про розробку так званих програм лояльності на основі використання маркетингу партнерських взаємин.

Ще однією особливістю сучасного банківського маркетингу є оптимізація мереж розподілу банківських продуктів та послуг. Підвищення конкурентоспроможності таких мереж розподілу є серйозним викликом для майбутнього банківського маркетингу. Ідеться як про адаптацію каналів збуту до різних категорій банківської клієнтури, так і про скорочення пов'язаних із цим витрат. Таким чином, одна з головних задач банківського маркетингу полягає в тому, щоб запропонувати керівництву банку продуману і послідовну стратегію розвитку різних каналів збуту. Більш глибоко це питання розглядатиметься нижче.



Завдання для самоконтролю (Розділ 1)

Проаналізуйте визначення потреби. З'ясуйте, які потреби клієнтів задовольняє сучасний комерційний банк, який функціонує на принципах маркетингу, пропонуючи свої продукти / послуги.

1. Дайте визначення побажань (запитів). Наведіть кілька їх прикладів у вузькому та широкому розумінні по банківському ринку.

2. Проаналізуйте різні види попиту в маркетингу. Які засоби банківського маркетингу Ви запропонуєте для зменшення можливого негативного їх впливу на діяльність банку в умовах конкурентного ринку?

3. Проаналізуйте, які спільні та відмінні риси мають поняття «банківський продукт» та «банківська послуга». Наведіть кілька прикладів кожного з них.

4. Охарактеризуйте середовище банківського маркетингу. Опишіть характер взаємовпливу мікро- та макросередовища на діяльність сучасного банку.



Термінологічний словник основних понять розділу 1

Банківський маркетинг — це процес, який включає дослідження фінансового ринку та ринку банківських послуг, планування виробництва банківських продуктів, налагодження системи комунікації з цільовим ринком та організацію просування банківських продуктів.

Банківський продукт — це, з позицій маркетингу, виконання банком певних дій в інтересах клієнтів, які виражаються у наданні їм комплексу відповідних послуг.

Вартість — це комплексне поняття, яке включає споживчу вартість та вартість споживання.

Споживча вартість оцінюється якістю товару, його цінністю, створенням певної користі для споживача.

Вартість споживання — це витрати на експлуатацію чи комерційне використання товару, тобто на його технічне обслуговування та ремонт.

Задоволення — це факт вибору споживачем певного товару із сукупності інших подібних до нього.

Зв'язки з громадськістю (public relations) — це засіб розповсюдження інформації про організацію та її продукцію, яка, з одного боку,

має на меті формування позитивного ставлення до них з боку представників цільового ринку через посилення власного іміджу, а з іншого — запобігати виникненню небажаної інформації (чутток, пліток тощо).

Маркетинг — це вид діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів за допомогою обміну кращими, ніж у конкурентів засобами та отримання на основі цього прибутків і стійких конкурентних переваг.

Макросередовище банківського маркетингу — це комплекс факторів, які чинять безпосередній вплив на будь-якого діяча ринку. До них відносять демографічні, економічні, природно-географічні, науково-технічні, соціокультурні та правові.

Мікросередовище банківського маркетингу складає група факторів, на які банківська установа може безпосередньо вплинути.

Обмін — це акт отримання від певного об'єкта того чи іншого блага з пропозицією натомість чогось іншого.

Пізнавальні дисонанси — усвідомлення людиною протиріччя між існуючим та бажаним її станом.

Побажання (запити) — це зовнішня форма виявлення потреб, тобто потреби, які набрали конкретної специфічної форми згідно із особистістю індивіда та його системою цінностей.

Попит — це побажання споживачів з урахуванням їхньої купівельної спроможності.

Послуга — це різновид товару, результат певних дій, які дають корисний ефект.

Потреби — це суб'єктивне відчуття недостатнього задоволення, завжди пов'язане з намаганням людини позбутися чи принаймні зменшити таке відчуття.

Реклама — це платна довільна форма надання комерційної інформації з чітко визначеним джерелом фінансування через доступні для її власника канали комунікації (телебачення, радіо, преса, Інтернет та інші ЗМІ).

Ринок (1) — це інститут чи механізм, який об'єднує покупців і продавців товарів чи послуг, де покупці хочуть і спроможні щось купити, а продавці зацікавлені в продажу товарів та згодні на обмін.

Ринок (2) — сукупність існуючих і потенційних покупців товару.

Система інструментів маркетингу («маркетингова суміш» або «marketing-mix») — це сукупність заходів та методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для виконання поставлених маркетингових задач.

Стимулювання збуту — це визначені у часі заходи виробника, спрямовані на спонукання споживачів до збільшення обсягів закупівлі певного продукту за допомогою проведення різного роду акцій, конкурсів, лотерей, надання додаткових безкоштовних пропозицій у процесі купівлі.

Товар — це все, що може задовольнити потребу або побажання і пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання.

Цінності — це важливі та значущі з погляду конкретної людини предмети, дії, спосіб життя, ідеї тощо.



Література (Розділ 1)

1. *Армстронг Г., Котлер Ф.* Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. посіб. — М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. — 608 с.
2. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — КНЕУ, 2003. — 246 с.
3. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник/ *И. К. Беляевский и др.*; Под ред. И. К. Беляевского. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 432 с.
4. Маркетинг. Проведення практичних тренінгів з маркетингу: Навч.-метод. посібник для слухачів системи перепідготовки фахівців для малого та середнього бізнесу/ *А. В. Федорченко.* — Українська Асоціація Маркетингу, 2003. — 72 с.
5. *Нікітін А. В.* Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
6. *Іванова С. П.* Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2001. — 46 с.
7. *Зубченко Л. А.* Новые тенденции в развитии банковского маркетинга/ www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/14.shtml.
8. *V. T. Lund, J. Raposo, I. Watson.* From Banks to Banking: Operating in on demand environment. IBM Institute for Business Value, USA, 2003.

БАНКІВСЬКИЙ РИНОК, ЙОГО СЕГМЕНТАЦІЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ

2.1. Банківський ринок та його головні характеристики

Посилення конкуренції на кінцевих ринках неодмінно змушує різного роду компанії, фірми, підприємства, організації та установи, які на ньому діють, постійно приділяти увагу тим ринковим тенденціям, з якими їм доводиться працювати. У свою чергу, ця обставина неодмінно зумовлює потребу діячів бізнесу в наявності повної, своєчасної та достовірної інформації, яка виступала б підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень не тільки щодо організації комплексу маркетингу підприємства, але й щодо досягнення загальних цілей його менеджменту. Звичайно, що таким чином питання отримання цієї інформації набувають надзвичайно важливого значення. Дієвим засобом отримання подібної ринкової інформації виступають маркетингові дослідження. Однак перш ніж розглянути їх сутність та особливості проведення, необхідно, передусім, чітко визначити предмет для такого дослідження, яким, звичайно ж, виступає певний ринок або ті його окремі параметри, які на даний момент становлять інтерес для дослідника.

Як уже зазначалося вище, у маркетингу поняття «**ринок**» визначають як сукупність усіх реальних і потенційних покупців товару [1, с. 28]. Однак для маркетолога таке визначення цієї категорії є занадто загальним. Саме тому поняття ринку подрібнюється, чіткіше визначаючи, таким чином, такі окремі його складові:

Потенційний ринок — сукупність покупців, які проявляють достатній рівень зацікавленості конкретною ринковою пропозицією.

Доступний ринок — сукупність покупців, які не тільки проявляють певну зацікавленість (як правило, у формі конкретних запитів), але й мають достатній дохід та доступ до конкретної ринкової пропозиції.

Кваліфіковано доступний ринок — сукупність споживачів, які проявляють зацікавленість, мають достатній дохід, доступ до конкретної ринкової пропозиції, а також необхідну кваліфікацію (правову можливість купити).

Цільовий ринок — частина кваліфіковано доступного ринку, обрана підприємством чи організацією для подальшої роботи.

Ринок проникнення — сукупність покупців, які вже купують товари або споживають послуги даного підприємства.

Відповідно до загальної класифікації такої категорії як ринок, можна визначити поняття банківського ринку. **Банківський ринок** — це сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку.

Говорячи про будь-який ринок, неможливо оминати увагою такий маркетинговий показник як місткість ринку. **Місткість ринку** — це обсяги продажу товарів або надання послуг на конкретному ринку (наприклад, конкретній групі споживачів даного регіону) протягом певного проміжку часу в одному й тому самому ринковому середовищі в межах здійснення конкретної маркетингової програми. Саме через це місткість ринку — це не фіксована величина, а функція декількох змінних: конкретної маркетингової програми підприємства, чинників навколишнього бізнес-середовища (наприклад, гостроти конкуренції, правових обмежень), а також певного періоду часу, протягом якого вона вимірюється.

Реальна місткість ринку являє собою обсяги збуту товарів або надання послуг за певний відрізок часу (місяць, квартал, рік) на конкретному ринку.

Потенційна місткість ринку (ринковий потенціал) — це максимально можливі обсяги реалізації товарів та послуг за конкретний період часу, які можуть бути досягнуті завдяки реалізації відповідних маркетингових програм.

Подібну функцію наведених змінних можна представити у вигляді графіка (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Залежність обсягів реалізації від ефективності маркетингових програм підприємства

Розрахунок потенційної місткості ринку (Q_p) може бути здійснений за такою формулою:

$$Q_p = \sum_{i=1}^n n_i q_i p_i, \quad (2.1)$$

де n — кількість споживачів кваліфіковано доступного ринку;

q — середня кількість закупівель продукту одним споживачем;

p — середня ціна продукту;

i — група споживачів.

Зауважимо, що в практиці маркетингу застосовується багато інших підходів до визначення місткості ринку: так, визначають реальну місткість ринку країни; місткість ринку на основі дослідницької панелі; на основі індексу купівельної спроможності; норм споживання; на основі частоти закупівель та стандартних норм споживання товарів тощо. Однак загалом зміст показника місткості ринку полягає у тому, що за допомогою його аналізу маркетингологи намагаються визначити власну частку ринку (реальну або потенційну) для певних ринкових умов та відповідного комплексу маркетингу організації.

Частка ринку — це відношення обсягів реалізації продукції підприємства (як у цілому, так і по окремих товарах) до сумарних обсягів реалізації аналогічних товарів усіх підприємств, які діють на даному ринку.

2.2. Сегментація ринку банківських послуг

Сегментація ринку — це процес розподілу споживачів на однорідні групи (сегменти) на підставі різниці у їх потребах, важливих характеристиках або поведінці. Головна ідея, яка лежить в основі процесу сегментації, полягає в тому, що за її допомогою діячі ринку прагнуть:

- чіткіше визначити межі цільового ринку;
- визначити групи споживачів, специфічні потреби яких не задоволені конкурентами;
- знайти найбільш привабливі ринкові сегменти;

- розробити індивідуалізовані маркетингові підходи до задоволення потреб різних груп споживачів та позиціонування продукції на ринку.

Тому результатом процесу сегментації вважають вибір найбільш привабливих для організації цільових сегментів ринку та ефективне позиціонування продукції на них. Ідентифікація цільових ринків для завоювання споживачів знаходиться у площині **цільового маркетингу**, основні етапи якого наведено на рис. 2.2 [2, с. 314].

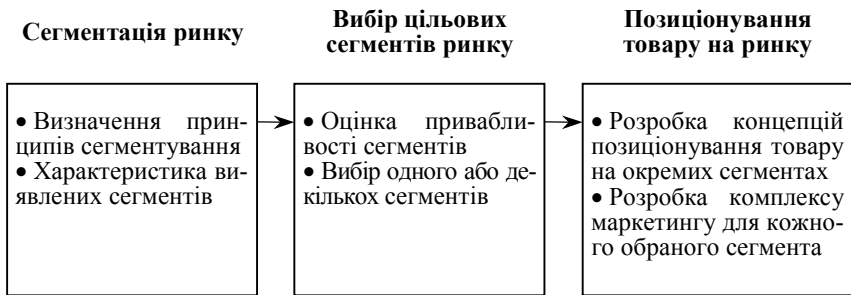


Рис. 2.2. Характеристика основних етапів цільового маркетингу

Варто зауважити, що предметом поточної теми є лише перші два наведені етапи. При цьому під вибором цільових сегментів ринку розуміють оцінку привабливості кожного та вибір одного або декількох сегментів ринку, на які буде зорієнтовано маркетингову діяльність компанії. Щодо позиціонування товару на ринку, то це доведення до споживачів інформації про основні блага, які може забезпечити певний продукт. Цей останній етап буде розглянуто далі, у контексті розробки стратегії маркетингу.

Відомі такі основні **методи сегментування**:

- на основі характерних особливостей продукції;
- виходячи з характеристик та особливостей споживачів;
- змішаний (комбінований).

При сегментуванні ринку за **характерними особливостями продукції** в основному використовують такі ознаки, як призначення продукції; її вартість; популярність (наприклад, ступінь розрекламованості) тощо. Якщо сегментування ринку здійснюється з використанням **характеристик та особливостей спо-**

живачів, тоді виокремлюють головні ознаки, наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

ГОЛОВНІ ОЗНАКИ СЕГМЕНТАЦІЇ ЗА КРИТЕРІЄМ ХАРАКТЕРИСТИК ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СПОЖИВАЧІВ

Ознаки сегментації	Характеристика
Географічні ознаки	країна, регіон, населений пункт (тип, розмір, чисельність населення), клімат, щільність населення
Демографічні ознаки	вік, стать, родинний стан, кількість членів сім'ї, освіта, професія, релігія, раса, національність, покоління
Психографічні ознаки	спосіб життя (консерватори, життєлюбів, естетів), стиль життя (молодіжний, спортивний, елітарний, діловий), особистість
Соціально-економічні ознаки	вид занять (спеціалісти, техніки, менеджери, клерки, торгові агенти та ін.), доходи, житлові умови, структура витрат, форми заощаджень, соціальний клас
Культурні фактори	звички, спосіб проведення вільного часу, традиції, цінності
Параметри поведінки	причини купівлі, статус користувача (не був користувачем, користувався у минулому, потенційний чи регулярний користувач), частота користування продукцією, пошук переваг (ціна, якість обслуговування), міра випадковості купівлі, лояльність, потреба у продукції, готовність до купівлі, емоційне ставлення до продукту, міра обізнаності споживача

Говорячи про сегментацію ринку, неможливо оминати увагою **рівні сегментування** [2, с. 315]:

- сегмент ринку — велика, ідентифікована за певними ознаками група споживачів ринку (наприклад, групи споживачів, які користувалися послугами з прискороного переказу грошей з-за кордону);
- ніша ринку — велика група споживачів (як правило, частина сегмента), які мають певну спільну характеристику і потреби яких недостатньо задовольняються конкурентами (наприклад, групи споживачів, які користуються комплексом додаткових послуг при переказі грошей з-за кордону);
- група споживачів регіону;
- окремі споживачі.

Таким чином, ідеться й про різні рівні маркетингу: від маркетингу сегмента до індивідуалізованого маркетингу, коли кожен окремий споживач вважається цілим сегментом ринку.

Звичайно, що характеристики банківського ринку впливають на процес його сегментації. Нижче наведено характерні особли-

вості здійснення його первинної та вторинної сегментації (див. табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

ПЕРВИННА СЕГМЕНТАЦІЯ НА БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ

Сегмент ринку	Зміст сегмента
Корпоративний сегмент (сектор)	обігові кошти; значні обсяги закупівель у кредит; управління ліквідністю; управління фондом заробітної плати
Комерційний сегмент (сектор)	бухгалтерська документація; обігові кошти управління ліквідністю, страхування, пенсії і т. ін.
Індивідуальний сегмент (сектор)	управління поточними рахунками, позички, заощадження та інвестиції, пенсії, позички під нерухомість

За допомогою первинної сегментації банківська установа має можливість розподілити ринок на окремі великі сектори, а також визначити найбільш значущі особливості кожного з них. На наступному етапі, у процесі вторинної сегментації, банківська установа вже розподіляє власну клієнтську базу (реальну або потенційну) за галузевою ознакою в межах кожного із наведених секторів, а також визначає потреби їхніх представників у конкретних банківських послугах. Очевидно, що у такий спосіб легше визначитися з тим, які потреби цільового ринку задовольняються на поточний момент, а які становлять перспективні напрями для розвитку банківських послуг.

Представлений варіант не є аксіомою, тому сегментацію банківського ринку можливо проводити в розрізі таких груп клієнтів банківської установи, як: корпоративний ринок; роздрібний ринок; кредитно-фінансові установи; урядовий ринок.

Для прикладу в табл. 2.3 наведено вторинну сегментацію корпоративного сегмента банківської установи.

Таблиця 2.3

ВТОРИННА СЕГМЕНТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕГМЕНТА БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Сектор	Основні кошти	Обігові кошти	Потреби
Первинний (добувна промисловість)	Високі	Середні	Довгострокова позика, небанківська, з фіксованою ставкою
			Управління ризиком за процентними ставками

			Обмежені потреби в короткострокових позиках та передачі грошей
--	--	--	--

Закінчення табл. 2.3

Сектор	Основні кошти	Обігові кошти	Потреби
Промисло- ве вироб- ництво	Високі	Високі	Довгострокова небанківська позика
			Коротко- та середньострокова банківська позика
			Управління процентною ставкою та операціями з іноземною валютою
			Ефективний переказ грошей
			Іноземна валюта
			Стягнення боргів та управління ризиками
Сфера послуг	Низькі	Середні	Низьке використання банківських продуктів, але великий ризик
			Необхідно, щоб банк розумів низьку безпеку
Роздрібна торгівля	Середні	Низькі	Ефективне та дешеве перетворення готівки і передача грошей
			Припускає прийнятну безпеку щодо повернення боргів
Оптова торгівля	Низькі	Середні/високі	Короткострокові та іноді середньострокові банківські позики

У теорії маркетингу досить часто зустрічається сегментація споживачів за життєвим циклом їхніх сімей (див. табл. 2.4). Адже загальновідомо, що сім'я — це найбільш значуща референтна група, яка впливає не тільки на формування особистості, але й на особливості її споживчої поведінки. Саме тому це дає можливість діячеві ринку визначити певні спільні риси представників кожної з наведених нижче груп.

Таблиця 2.4

ПЕРВИННА СЕГМЕНТАЦІЯ ЗА ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ

Період життєвого циклу	Опис	% доро- слих
Залежний	Живуть у батьків чи студенти	15
Досімейний	До 35 років, мають сім'ю, але не мають на утриманні дітей	10
Сімейний	До 65 років, які мають у сім'ї одного чи більше дітей	32
Люди з «порож-	До 65 років, діти яких покинули дім, чи старші 35	11

нім гніздом»	років без дітей	
Пенсіонери	Старші 65 років	32

Як і у випадку з представниками корпоративного сектору, кожен з представлених вище сегментів споживчого сектору також відчуває потребу в різних банківських продуктах. Причому поступовий перехід від однієї стадії життєвого циклу сім'ї до іншої неодмінно спричиняє появу нових потреб або «зняття» вже задоволених: відкриття чекового рахунка, іпотеки, заощаджень, пенсії тощо (див. табл. 2.5). При цьому ширина овалів характеризуватиме обсяги ринку за конкретними банківськими послугами.

Таблиця 2.5

ОСОБЛИВОСТІ ПОПИТУ НА ОКРЕМІ БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СІМ'Ї

<div>Життєвий цикл сім'ї</div> <div>Банківські продукти</div>	Залежні	Досімейні	Сімейні	Люди з «порожнім гніздом»	Пенсіонери
Чековий рахунок					
Перша іпотека					
Позички					
Інвестиції, заощадження					
Пенсії					
Консультації під час виходу на пенсію					

Таким чином, питання, пов'язані із сегментацією банківського ринку, є надзвичайно важливими для діячів ринку. Як уже зазначалося вище, невід'ємною частиною цього процесу є вибір цільових сегментів ринку. Фактично мова у даному випадку йде про можливу кількість сегментів, на яких працюватиме компанія. З цього приводу в маркетингу виокремлюють п'ять наступних варіантів:

1. Концентрація зусиль на одному сегменті.
2. Вибіркова спеціалізація — вибір кількох сегментів, привабливих з позицій поставлених компанією цілей та наявних у неї ресурсів.

3. Товарна спеціалізація — концентрація зусиль на виробництві одного виду продукції або наданні одного виду послуги кільком сегментам ринку.

4. Ринкова спеціалізація — зосередження уваги на задоволенні різних потреб обраної групи цільових споживачів.

5. Повне охоплення ринку — надання усім групам споживачів будь-яких продуктів, які їм можуть знадобитися. Різновидами цієї стратегії виступає **недиференційований маркетинг** (вихід компанією на весь ринок з єдиною пропозицією) та **диференційований маркетинг** (вихід на декілька сегментів ринку, для кожного з яких пропонується своя маркетингова програма).

У загальному вигляді усі наведені варіанти зображено на рис.2.4. [2, с. 344]:

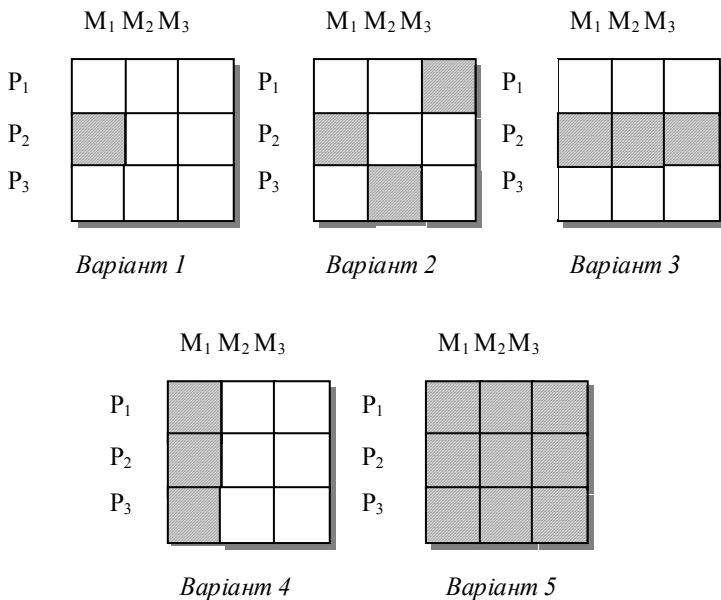


Рис. 2.4. Варіанти вибору цільових ринків

Варто також зауважити, що і саме сегментування відповідно до будь-якого значущого фактора, і результати цього процесу у вигляді конкретного переліку найбільш привабливих цільових

ринків, можна відображати за допомогою побудови матриці «продукт—ринки». Нижче наведено приклад такої матриці, у якій зазначаються основні банківські продукти певної установи, а також їх конкретні кількісні характеристики для обраних сегментів ринку.

Таблиця 2.6

ПРИКЛАД МАТРИЦІ «ПРОДУКТ—РИНКИ»

Основні банківські продукти		1	2	3	4	...	n
Сегмент ринку	1						
	2						
	3						
	...						
	m						

кількісна характеристика

Практика свідчить, що остаточне рішення щодо вибору одного або декількох сегментів як цільових ринків підприємства приймають, користуючись такими критеріями:

- величина/місткість сегмента та перспективи її збільшення;
- стан конкурентного середовища в сегменті;
- вартість виходу на сегмент;
- сумісність потреб сегмента з цілями і можливостями підприємства;
- платоспроможність споживачів сегмента.

2.3. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень ринку банківських послуг

Сутність маркетингових досліджень ринку

Згідно з визначенням Європейського товариства дослідження громадської думки та маркетингу (ESOMAR) «**Маркетингове дослідження** — це ключовий елемент у цілісному полі маркетингової інформації. Воно поєднує споживача, клієнта, громадськість і маркетолога через інформацію, яка використовується, щоб ототожнити й визначити можливості та проблеми маркетингу; виробити, деталі-

зувати та оцінити дії маркетингу; вдосконалити розуміння маркетингу, як процесу і засобу, за допомогою якого можна підвищити ефективність специфічних видів маркетингової діяльності» [3, с. 9].

Маркетингові дослідження — це системне збирання та об'єктивний запис, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т. ін. окремих осіб і організацій у контексті їхньої економічної, політичної, суспільної та побутової діяльності.

Важливість маркетингових досліджень в умовах конкурентного ринку зумовлюється тим, що у процесі їх проведення забезпечується: визначення необхідної для вивчення інформації; розробка ефективних методів її збору; здійснення та управління процесом збору даних; аналіз результатів; розробка рекомендацій для прийняття ефективних і своєчасних управлінських рішень.

Причому такі управлінські рішення можуть стосуватися не тільки мікросередовища організації, тобто комплексу контрольованих нею факторів. Оскільки будь-яка бізнес-одиниця функціонує в ринкових умовах, особливої важливості набуває комплексне дослідження макросередовища (тобто тих факторів, до впливу яких необхідно оперативно пристосовуватись). Швидкість такого пристосування зумовлює адаптивність організації до ринкових змін. Тому структуру маркетингових досліджень можливо представити таким чином (див. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура маркетингових досліджень

Маркетингове дослідження відрізняється від інших методів збору інформації тим, що джерело інформації не розкривається. Маркетинг з використанням баз даних або будь-яка інша діяльність, де імена й адреси людей використовуються для цілей особистого продажу, просування продукту на ринок, збирання коштів або для досягнення інших дослідницьких цілей, ні за яких обставин не може розглядатися як маркетингове дослідження, оскільки останнє базується на збереженні повної анонімності респондента.

Розглядаючи питання, пов'язані з організацією маркетингових досліджень, необхідно, перш за все, визначити наступні важливі категорії [3, с. 9]:

Дослідник — це будь-яка особа, дослідницька агенція, відділ, підрозділ або організація, яка (який) здійснює чи консультує проєкт маркетингового дослідження або пропонує для цього свої послуги.

Клієнт — це будь-яка особа, відділ, підрозділ або організація (включаючи й ту, до якої належить дослідник), яка (який) зверта-

ється, доручає, замовляє весь або будь-яку частину проекту маркетингового дослідження.

Респондент — це будь-яка особа або організація, до якої дослідник звертається в пошуку будь-якої інформації з метою реалізації проекту маркетингового дослідження. Термін охоплює випадки, коли інформація одержується шляхом усного інтерв'ю, за допомогою поштових та інших анкет, механічних або електронних пристроїв, спостереження та будь-якого іншого методу, коли ідентичність постачальника інформації може бути зареєстрована або простежуватись іншим шляхом.

Інтерв'ю — будь-яка форма прямого або непрямого контакту з респондентами, з використанням будь-яких методів, згаданих вище, з метою отримання даних або інформації, яка могла б використовуватися в цілому або частково в цілях проекту маркетингового дослідження.

Зареєстровані дані визначаються як будь-який стислий виклад, пропозиція, анкета, особисті дані респондента, контрольний список, письмовий звіт, аудіовізуальний запис чи фільм, таблиці або комп'ютерні роздруковані матеріали, диск EDP чи інший носій інформації, формула, діаграма, звіт тощо, які стосуються будь-якого проекту маркетингового дослідження в цілому або частково. Це визначення охоплює документацію як клієнта, так і дослідника.

Процес маркетингових досліджень — це комплекс дій, кожна з яких має своє завдання, вирішення якого необхідне для проведення маркетингового дослідження. Алгоритм процесу маркетингового дослідження представлено на рис. 2.6. [1, с. 10].

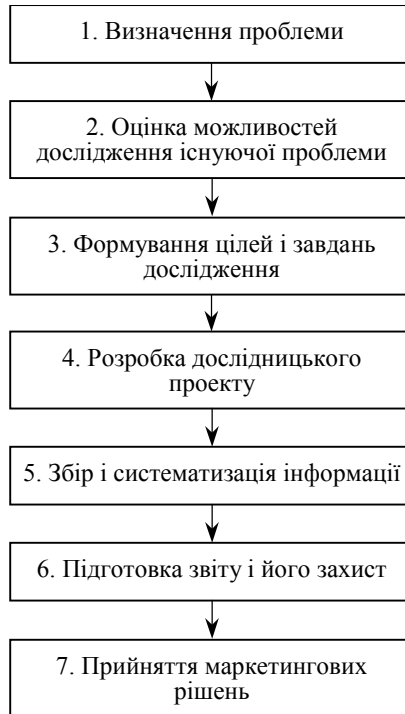


Рис. 2.6. Процес маркетингових досліджень

Етап 1. Визначення проблеми. Загалом маркетингові дослідження проводяться або з метою вирішення певної маркетингової чи іншої управлінської проблеми, яка постала перед підприємством або організацією (наприклад, дослідження ефективності окремих складових комплексу маркетингу підприємства, дослідження для поглибленої сегментації цільового ринку тощо), або для пошуку нових можливостей (дослідження ринкового потенціалу, основних тенденцій розвитку ринку, частки ринку підприємства, шляхів удосконалення іміджу організації тощо). Таким чином, цей етап є вихідним для проведення маркетингового дослідження.

Етап 2. Оцінка можливостей дослідження проблеми. Визначаються реальність отримання потрібної для її вирішення інформації, обсяги необхідних ресурсів, здійснюється прогностична оцінка ефективності дослідження (очікувані від проведення результати співставляються з обсягами необхідних витрат), а також

оптимальні альтернативні варіанти вирішення проблеми за умови неможливості отримання необхідної інформації.

Етап 3. Формування завдань і цілей дослідження. Завдання дослідження — проаналізувати і, у кінцевому підсумку, підтвердити чи відкинути гіпотезу вирішення певної маркетингової проблеми, сформульованої на попередніх етапах процесу дослідження. Цілі дослідження — це перелік дослідницьких робіт, які мають бути здійснені для конкретизації виконання відповідних завдань.

Етап 4. Розробка дослідницького проекту. Дослідницький проект являє собою план маркетингового дослідження, в якому деталізується хід виконання процедур, необхідних для отримання потрібної інформації. При цьому визначають об'єкт дослідження, джерела інформації, методику її збору та аналізу тощо. Тобто загалом визначається перелік можливих відповідей на пошукові питання разом з переліком інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення. На цьому етапі також розробляють анкету й інші інструменти для збору, аналізу та інтерпретації такої інформації.

Етап 5. Збір та систематизація інформації. Цей етап потребує найбільших витрат і може бути джерелом найбільшої кількості помилок унаслідок необхідності виконання значного обсягу робіт. Збір інформації може здійснюватися з використанням різних методик, які детальніше буде розглянуто нижче. Систематизація отриманих даних включає їх редагування, кодування, розшифровку та перевірку, на основі чого далі проводяться розрахунки відповідних показників, рядів динаміки тощо. Для аналізу цих даних можуть використовуватись методи статистичного аналізу (одновимірні, багатовимірні та ін.).

Етап 6. Підготовка звіту та його презентація. Хід дослідження, використовувані при цьому методики та отримані результати потрібно викласти у вигляді звіту. Звіт має містити як пошукові питання, для відповіді на які було, власне, здійснено збір маркетингової інформації, так і результати, висновки та пропозиції щодо досліджуваної маркетингової проблеми. Звіт, який, як правило, подається у письмовій формі, супроводжується усною презентацією з викладенням основних результатів дослідження.

Етап 7. Прийняття маркетингових рішень. Результатом наведених вище етапів маркетингового дослідження є масиви відповідної інформації. Фактично для керівництва організації це сировина, на основі якої необхідно прийняти своєчасні та обгрунтовані маркетингові рішення. Саме такі рішення виступають логічним результатом проведеного дослідження.

Характеристика маркетингової інформації

Таким чином, розглядаючи основні етапи проведення маркетингового дослідження, особливу увагу слід приділити маркетинговій інформації як одному з найвагоміших результатів робіт з маркетингових досліджень. **Маркетингова інформація** — це певний масив структурованих даних, необхідних для вирішення певної маркетингової задачі. При цьому варто зауважити, що в літературі з маркетингу існує багато різних класифікацій маркетингової інформації. У загальному вигляді їх представлено на рис. 2.7. Як видно, маркетингова інформація, перш за все, поділяється на первинну та вторинну.

1.Первинна інформація — це інформація, яку дослідник отримує самостійно безпосередньо від її носія для вирішення проблеми маркетингового дослідження. Вона характеризується відповідністю методології її збору, надійністю, конкретністю, цілеспрямованістю. Серед її недоліків виокремлюють: високі витрати; тривалість пошуку, збору та аналізу; потребу в достатньо великій кількості кваліфікованих фахівців.

У свою чергу, залежно від методів отримання, первинну інформацію поділяють на кількісну та якісну.

1.1.Кількісна інформація відповідає на питання «Що?» і «Скільки?», тобто вона дає можливість кількісно виміряти характеристики досліджуваних явищ (наприклад, частку ринку підприємства, його місткість, рівень конкурентоспроможності продукції).



Рис. 2.7. Основні види маркетингової інформації

Основними методами її збору виступають різного роду опитування респондентів, які здійснюються з використанням таких фо-

рмалізованих інструментів, як анкети або опитувальні листки. Це дозволяє стандартизувати відповіді респондентів, привести їх до єдиної форми, а також застосувати різні математичні та статистичні методики і моделі для її аналізу. У результаті для дослідника стає можливим перенести з певним рівнем імовірності результати дослідження вибірки респондентів на всю генеральну сукупність.

Генеральна сукупність — це вся можлива кількість респондентів, які є носіями необхідної для дослідника інформації. **Вибірка** — це частина генеральної сукупності, окремі елементи якої відібрані для дослідження за певними характеристиками або параметрами, які важливі для дослідника.

1.2. Якісна інформація відповідає на питання «Чому?» і «Як?». Основними методами її збору виступають такі психологічні методики, як фокус-групи, глибинні інтерв'ю, проективні методики. Якісна інформація дозволяє досліднику глибше проаналізувати сутність таких явищ, які важко кількісно виміряти (наприклад, мотивація споживача, емоційне сприйняття рекламних матеріалів, імідж торгової марки тощо). Тому на відміну від кількісної вона носить переважно описовий характер, унаслідок чого її досить важко проаналізувати за допомогою математичних та статистичних процедур.

Характеристики методів збору первинної інформації детальніше буде розглянуто нижче, відмінності між кількісними та якісними методами дослідження представлено у табл. 2.7 [4, с. 193].

Таблиця 2.7

ХАРАКТЕРИСТИКИ КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи Характеристики	Кількісне дослідження	Якісне дослідження
Ціль	Визначити якісне розуміння прихованих мотивів та стимулів	Представлення даних у кількісній формі; узагальнення результатів дослідження вибірки і перенесення їх на всю генеральну сукупність
Вибірка	Мала кількість репрезентативних об'єктів	Невелика кількість репрезентативних об'єктів
Збір інформації	Неструктурований	Структурований
Аналіз інформації	Нестатистичний	Статистичний
Результат	Отримати початкове уявлення	Рекомендації для прийняття остаточних рішень

2. Вторинна інформація — це інформація, яка була зібрана попередньо для інших цілей, що не пов'язані з проблематикою поточного

маркетингового дослідження. Її перевагами є доступність, швидкість отримання і, як результат, низька вартість. Недоліками є її загальний, переважно описовий характер; можлива застарілість; відсутність детальної інформації про методику її збору та надійність джерел, з яких вона отримана. Відповідно, джерелами вторинної інформації виступають друковані видання та ЗМІ; державна статистична звітність; спеціальні дослідження інших організацій; матеріали спеціалізованих виставок, ярмарків, конференцій; споживачі, постачальники, посередники; неформальні джерела (наприклад, чутки) тощо.

Основні методи збору маркетингової інформації

Як наслідок, різна за своїм змістом та характером маркетингова інформація збирається дослідниками за допомогою відповідних методів. Так, залежно від використовуваної інформації, способів її одержання, техніки проведення та кінцевих результатів існують різні **види маркетингових досліджень**. Найбільш поширеними серед них є **кабінетні та польові** [1, с. 12]. Їх головні характеристики подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

ГОЛОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАБІНЕТНИХ ТА ПОЛЬОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Характеристики	Види досліджень	
	кабінетні	польові
Мета	Загальні уявлення про кон'юнктуру ринку, тенденції її розвитку, проблеми тощо	Конкретні уявлення про конкретні аспекти діяльності суб'єктів ринку
Інформація	Офіційні друковані видання, маркетингові бази даних підприємств (вторинна інформація)	Дані, одержані за допомогою опитування чи спостереження (первинна інформація)
Методи	Економічний аналіз	Економічний аналіз
Переваги	Швидкість збору, невисока вартість, відносна простота	Конкретність, наявність цільової інформації
Недоліки	Застаріла, неповна інформація	Висока вартість

У практиці маркетингу використовуються також такі види маркетингових досліджень:

Пробний продаж (пілотні дослідження) — використовується за умов недостатності інформації або неможливості її збору чи узагальнення. При цьому поєднують конкретні маркетингові дії

та дослідження за методом проб і помилок, що зумовлює наявність великого ризику збитків.

Ділові контакти із представниками інших підприємств чи споживачів під час спеціалізованих конференцій, ярмарків, виставок, днів відкритих дверей, дружніх зустрічей. Дають змогу отримати велику кількість відкритої інформації від її безпосередніх носіїв.

Панельні дослідження — регулярне спілкування з однією й тією самою групою споживачів (клієнтів) щодо визначеної тематики.

Розглядаючи питання, пов'язані зі збором первинної інформації, необхідно розглянути й питання щодо **методів** збору цієї інформації. Серед найбільш розповсюджених методів збору первинної інформації виокремлюють такі:

1. Опитування — це спілкування з респондентами, які входять до певної вибірки із генеральної сукупності, особисто, по телефону, поштою або через Інтернет, з використанням структурованої анкети, яка пропонується їм для заповнення з метою отримання необхідної інформації. Опитування базується на структурованому зборі даних, тобто на використанні формалізованої анкети, в якій питання розташовуються у певному порядку. На сьогоднішній день це основний метод отримання первинної маркетингової інформації. Переваги та недоліки різних способів опитування наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ РІЗНИХ МЕТОДІВ ОПИТУВАННЯ

Критерій	Телефон	Пошта	Особиста зустріч
Точність інформації	+/-	—	+
Витрати часу	—	+	+/-
Орг. проблеми	+/-	—	+
Грошові витрати	+/-	—	+
Можливість використання розгорнутої анкети	—	+/-	+
Гнучкість процесу опитування	+/-	—	+
Адаптація під особливості респондента	+/-	—	+
Інші вимоги	— Розрахунок витрат часу та грошей — Можливість використання	— Прості, переважно закриті питання — Детальні інструкції	— Детальне знання інтерв'юером тематики дослідження

	баз телефонних номерів та можливостей спеціалізованих фірм	— Стимулювання респондентів	— Можливість використання візуальних засобів впливу
--	--	-----------------------------	---

Використання опитування як методу збору первинної маркетингової інформації передбачає вирішення питань не тільки щодо вибору різних методів та способів опитування. До кола інших питань, які підлягають вирішенню, відносять також наведені у табл. 2.9, які тісно пов'язані з самим процесом маркетингових досліджень (див. також рис. 2.6).

- визначення предмета та об'єкта опитування, а також його досліджуваних характеристик (параметрів);
- розрахунок кількості опитуваних (вибірки респондентів) та методики їхнього відбору з генеральної сукупності;
- встановлення частоти опитування та міри стандартизації інтерв'ю;
- розробка опитувального листка;
- відбір та підготовка інтерв'юєрів;
- опитування респондентів;
- збір, систематизація та обробка даних;
- презентація звіту з маркетингового дослідження.

2. Спостереження — це реєстрація поведінки людей або інших досліджуваних об'єктів для отримання потрібної інформації. Розрізняють структуроване та неструктуроване спостереження [4, с. 247].

Неструктуроване спостереження — це спостереження, яке передбачає реєстрацію усіх явищ, пов'язаних з об'єктом спостереження, без їх попереднього уточнення. Внаслідок цього його застосовують у пошукових дослідженнях, а результати трактують як гіпотезу, яка підлягає наступній перевірці.

Структуроване спостереження — це метод, при якому дослідник має чітке уявлення про ті моделі поведінки, які виступають об'єктом спостереження, а також про методи, за допомогою яких їх можливо оцінювати. Це зменшує ймовірність викривлення отримуваної інформації і дозволяє використовувати структуроване спостереження у підсумковому дослідженні.

У практиці маркетингових досліджень розрізняють різні види спостережень. Так, зокрема, залежно від того, чи знають респонденти, що вони є об'єктом спостереження, використовують **приховане** та **відкрите спостереження**.

Залежно від середовища (природного чи штучного), у якому здійснюється спостереження, розрізняють, відповідно, **спостереження у звичайних та штучних умовах**.

Залежно від способу проведення, спостереження бувають таких **видів**:

➤ особисте спостереження (коли дослідник постійно фіксує все, що відбувається з об'єктом);

➤ спостереження з використанням технічних засобів (фіксація результатів з використанням спеціальних пристроїв);

➤ аудит споживчих запасів;

➤ контент-аналіз (дослідження основних параметрів комунікативного зв'язку);

➤ аналіз слідів (методика збору інформації за фізичними ознаками чи матеріальними або іншими свідцтвами того, що досліджувана подія відбулася).

Крім цього відомі також такі **форми спостережень**:

- за місцем спостерігачогого — за безпосередньої участі дослідника чи без його участі (спостереження збоку);

- за мірою стандартизації — стандартизоване або вільне;

- за повнотою охоплення — суцільне чи вибіркове;

- за частотою: разове, періодичне, поточне.

Порівняно з опитуванням **перевагами спостережень** є їх незалежність від бажання чи небажання об'єкта співпрацювати з дослідником, можливість сприйняття неусвідомленої поведінки людей (у т.ч. у звичайних для них умовах), а також комплексне врахування дії чинників навколишнього середовища. **Недоліками спостережень** є те, що часто досить важко забезпечити репрезентативність вибірки, можливий суб'єктивізм спостерігача, неприродність (нетиповість) поведінки об'єкта спостереження в штучних умовах його здійснення тощо.

3. Експеримент — це керований процес зміни однієї або декількох змінних для вимірювання ступеня впливу на одну або декілька залежних змінних за умов виключення можливості впливу сторонніх факторів. Цей метод збору первинної інформації базується на визначенні характеристик причинно-наслідкового зв'язку між аналізованими змінними. Сутність причинно-наслідкового (або казуального) зв'язку розкривається у такій закономірності: якщо подія X здатна підвищити ймовірність виникнення події Y, то між ними такий зв'язок присутній [4, с. 271].

Фактично йдеться про вимірювання досліджуваних характеристик (залежних змінних) у кількох груп, на які здійснюється

вплив за допомогою змінних, які важливі для дослідника (незалежних факторів). Останніми зазвичай виступають окремі елементи комплексу маркетингу підприємства.

Існують такі основні **форми експериментів** [1, с. 20]:

- лабораторні (тести продукту) — дозволяють контролювати дію постійних чинників (наприклад, вплив упаковки на обсяги збуту);
- польові (тести ринку) — дозволяють визначати дію (вплив) окремих маркетингових чинників або їх комплексу на поведінку суб'єктів ринку.

Необхідно знати, що експерименти проводяться з контролем. Відповідно до цього існують такі **типи експериментів**:

- вимірювання характеристик у однієї експериментальної групи до і після впливу певного чинника (наприклад, вимірювання обсягів збуту до і після проведення рекламної кампанії підприємства);
- вимірювання характеристик у контрольної чи експериментальної групи тільки після впливу чинника;
- вимірювання характеристик до і після впливу чинника з використанням контрольної групи (наприклад, для визначення впливу заходів зі стимулювання збуту на формування переваг покупців);
- вимірювання характеристик за участю трьох досліджуваних груп.

Важливість експериментів визначається тим, що ефективність комплексу маркетингу підприємства загалом та окремих його елементів зокрема знаходиться під впливом багатьох чинників, які підлягають дослідженню. Обмеженість у застосуванні цього методу збору інформації пояснюється тим, що часом досить важко виокремити такі чинники, кількість яких може бути досить великою. Крім того, їхній вплив, як правило, носить комплексний характер. Для подолання названого недоліку використовують наступний метод.

4. Імітація — це відтворення за допомогою використання ЕОМ, а також економіко-математичних та статистичних методів і моделей дії комплексу чинників ринкового середовища на аналізовані дослідником показники. Варто зауважити, що цей метод збору первинної інформації поки що не набув широкого використання через свою складність, але, водночас, є одним з найперспективніших серед названих. Як приклад використання цього методу можна навести імітаційне моделювання при оцінці ефективності реклами.

Усі наведені вище методи зосереджуються переважно на зборі первинної інформації, кількісної за своєю характеристикою (див.

рис. 2.7). Саме тому у практиці маркетингових досліджень виокремлюють **методи збору якісної первинної інформації**. До названих методів відносять такі.

1.Фокус-групи — це різновид неструктурованого інтерв'ю. Основа для їх проведення — невимушене спілкування ведучого (або модератора — психолога, який володіє навичками групової роботи) із 6—10-ма особами, котрі мають подібні характеристики (наприклад, стать, рівень доходу, вік тощо, за якими їх було відібрано для бесіди), з метою об'єктивного визначення їх точок зору щодо певної маркетингової проблеми. Досить часто таку бесіду доповнюють тестуванням продукту, його упаковки або рекламних матеріалів. До основних етапів проведення фокус-груп відносять такі [5, с.24]:

1. Визначення проблеми дослідження та основних питань
2. Визначення місця та часу проведення
3. Підбір учасників (кількість; рекрутування; стимулювання)
4. Підготовка ведучого (модератора)
5. Розробка сценарію бесіди
6. Проведення фокус-групи
7. Аудіо- та відеозапис, стенограма
8. Підготовка короткого та розгорнутого звітів
9. Прийняття управлінського рішення.

Серед усіх інших методів збору якісної інформації саме фокус-групам належить чільне місце. Саме це зумовлює той факт, що багато маркетологів ототожнюють цей метод з якісними дослідженнями взагалі. Можна зазначити такі головні цілі застосування даного методу [6, с. 501]:

1. Генерація нових ідей, наприклад щодо можливих шляхів удосконалення продуктів, що випускаються (їхнього дизайну, пакування тощо), чи розробки нових продуктів.
2. Вивчення розмовного словника споживачів, що, наприклад, корисно на стадії розробки рекламних матеріалів підприємства або складання опитувальних листків.
3. Ознайомлення із запитамися споживачів, особливостями їхнього сприйняття, мотивів та ставлення до досліджуваного продукту, а також методів його просування, що є дуже важливим для визначення попередніх цілей маркетингового дослідження.
4. Краще розуміння даних, зібраних під час проведення кількісних досліджень. Іноді члени фокус-групи допомагають глибше проаналізувати їх результати.

5. Вивчення емоційної та поведінкової реакцій на певні види реклами або рекламоносії на стадії попереднього тестування рекламної кампанії.

До інших переваг цього методу відносять можливість отримання інформації, яку неможливо отримати за допомогою використання кількісних методів збору первинної інформації. Прикладом можуть бути дані про такі приховані психологічні характеристики, як мотивація, переконання, ставлення споживачів тощо. Крім того, фокус-групи використовують як перед масштабними кількісними дослідженнями (наприклад, для з'ясування тих проблем, які найбільшою мірою турбують представників цільового ринку і які повинні у подальшому детальніше досліджуватися на великих вибірках з використанням кількісних методів збору первинної інформації), так і після проведення таких досліджень ринку. В останньому випадку фокус-групи виступають у якості інструменту, за допомогою використання якого маркетологи намагаються глибше зрозуміти отримані кількісні результати дослідження.

Головними недоліками фокус-груп є переважно описовий характер отриманих даних, їх суб'єктивізм; нерепрезентативність та неможливість застосування статистичних процедур обробки отриманих результатів; залежність ефективності отриманих результатів від кваліфікації ведучого.

Однак загалом цей метод збору первинної маркетингової інформації останнім часом набуває усе більшої важливості в системі маркетингових досліджень підприємства. За допомогою його використання можливо оперативно отримати *валідну* інформацію про якісні параметри споживчої поведінки та ті фактори і процеси, які лежать в її основі, що важко здійснити при використанні кількісних методів маркетингових досліджень. При цьому можливо істотно зменшити недоліки даного методу, використовуючи підходи, сформульовані у соціології та психології.

2. Глибинні інтерв'ю — це різновид розглянутого вище методу збору первинної інформації якісного характеру, що зумовлює наявність майже аналогічних його недоліків і переваг. Цей метод відрізняється від фокус-груп тим, що у процесі його використання здійснюється неструктуроване інтерв'ю спеціально підготовленого психолога безпосередньо з одним респондентом.

Тематика глибинного інтерв'ю також знаходиться у площині питань щодо емоцій, переконань, ставлень респондентів, а також їхніх прихованих проблем. Очевидно, що, як і попередній метод, глибинні інтерв'ю застосовуються у пошукових за характером мар-

кетингових дослідженнях. Їх використовують набагато менше, ніж фокус-групи, однак глибинні інтерв'ю є особливо корисними під час виконання таких специфічних дослідницьких завдань, які тісно пов'язані з певними психологічними аспектами [4, с. 207]:

1. Детальне психологічне зондування респондента, а також глибоке дослідження складних поведінкових ситуацій.

2. Обговорення конфіденційних проблем чи ситуацій, а також ситуацій, коли на відповіді респондента істотним чином можуть вплинути думки оточуючих.

3. Експертні опитування серед обмеженого кола професіоналів (особливо на промисловому ринку), у т.ч. і серед конкурентів.

4. Дослідження чуттєвого досвіду, пов'язаного зі споживанням певного продукту чи послуги.

3.Проекційні методи. Якщо фокус-групи та глибинні інтерв'ю базуються на прямому зборі інформації у процесі особистого інтерв'ю, то проекційні методи являють собою суто психологічні методики, використання яких дає можливість маркетологу приховати справжню мету дослідження. Це опосередкована форма опитування, у ході якого респондентів просять пояснити поведінку інших людей, розкриваючи, таким чином, їхні власні приховані або підсвідомі мотиви, ставлення та переконання щодо досліджуваної проблеми, з використанням спеціальних психологічних методик. Це проекційні психологічні методи, які дають можливість розкрити внутрішні почуття людей щодо досліджуваної теми.

Такі методики загалом поділяються на кілька **груп** [13, с.91—92]:

1. Асоціативні методи, метою яких є виявлення асоціацій людини щодо певного об'єкта чи слова.

2. Методи завершення ситуації, у ході застосування яких респондентам пропонують придумати закінчення певного речення чи ситуації.

3. Методи конструювання ситуації — це коли респонденти дають відповіді у формі певної історії чи опису ситуації, наприклад, за представленими малюнками або спеціальними анімаційними тестами.

4. Експресивні методи, які вимагають від респондента визначити, що відчують або як діють інші люди у певній запропонованій для розгляду ситуації (наприклад, рольова гра).

Змальовані особливості цих методик накладають ряд істотних обмежень на їх використання. Так, зокрема, для їх застосування потрібні спеціально підготовлені психологи; проекційні методики найчастіше використовують на початкових стадіях дослі-

дження маркетингової проблеми для складання початкового уявлення про неї, коли необхідну інформацію важко отримати за допомогою прямих методів збору інформації.

Розробка форм для збору даних

Одним із найважливіших елементів процесу маркетингових досліджень (див. рис. 6) є збір та систематизація потрібної інформації. Головним інструментом для виконання такого завдання є **анкета** (опитувальний листок) — це структурована форма збору даних, яка складається із серії запитань, письмових або усних, на які треба відповісти респонденту. Алгоритм розробки анкет наочно представлений нижче (див. рис. 2.8).

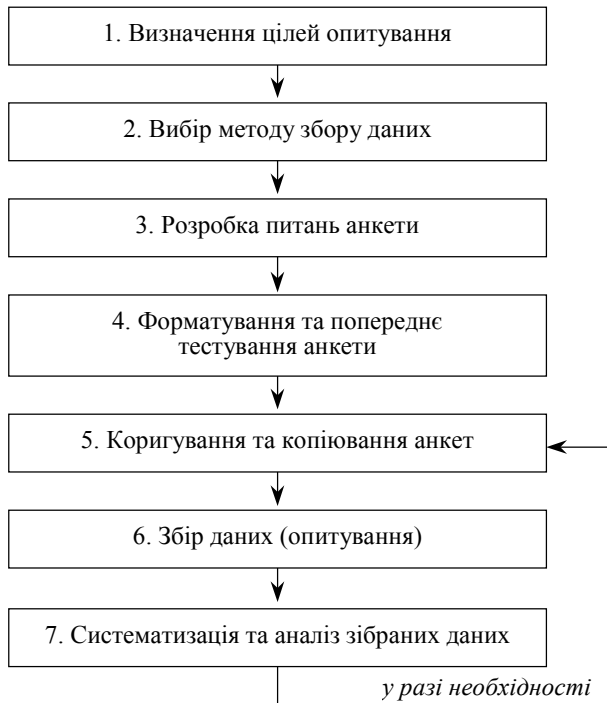


Рис. 2.8. Алгоритм розробки анкет [1, с. 21]

Необхідно також зауважити, що жоден наступний етап процесу маркетингових досліджень не зможе компенсувати помилки в анкеті, адже вона є інструментом для збору необхідної маркетин-

гової інформації. Розглядаючи цей алгоритм, необхідно звернути увагу на ряд наступних принципових моментів. Анкета має містити такі питання, котрі дадуть змогу отримати інформацію, яка, у свою чергу, дасть змогу або повністю підтвердити, або відкинути висунуту пошукову гіпотезу (див. рис. 2.9). Таку гіпотезу дослідники формують на етапі визначення цілей опитування. Внаслідок цього, ще створюючи анкету, слід вирішити, які саме дані потрібні та за допомогою яких методів їх буде проаналізовано.

На етапі розробки окремих питань анкети формують окремі їх блоки, які стосуються кожної досліджуваної проблеми. За умови, коли відсутня детальна інформація про характеристики досліджуваної проблеми, можуть також знадобитися питання на перевірку правильності критеріїв попередньої сегментації споживачів цільового ринку. За наявності значної різниці між його сегментами необхідно розробляти окремі анкети для кожного з них.

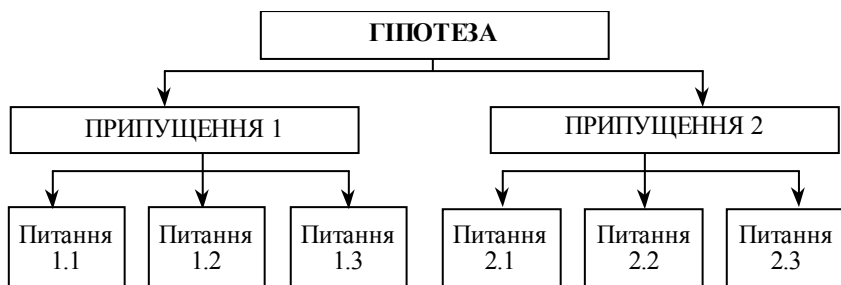


Рис. 2.9. Логіка побудови анкети

Етапи перевірки, попереднього тестування та коригування є надзвичайно важливими. У результаті їх здійснення анкета не просто має бути позбавленою від помилок, вона має бути сформульована мовою, зрозумілою потенційному респонденту. Для цього існують такі загальні **правила побудови анкет**:

1. Логічний зв'язок питань.
2. Чітка структуризація.
3. Побудова питань згідно з особливостями респондентів.
4. Правильне формулювання питань.
5. Наявність питань про призначення товару/послуги та задоволення потреб споживачів.
6. Оптимальність розміру анкети та простота її форми.
7. Зовнішній вигляд та оформлення анкети.

8. Вдячність та заохочення респондента, наявність місця для його зауважень і пропозицій.

Як видно, розроблена анкета має бути чітко структурована. Для цього використовують ряд таких підходів:

- розміщення комунікативних блоків на початку анкети (звернення до респондента, інформація про мету та тематику дослідження, інструкції інтерв'юеру);
- наявність початкових фільтруючих питань для чіткого визначення того, що респондент відповідає вимогам вибірки;
- основна частина, у якій містяться блоки питань по кожній з досліджуваних проблем;
- включення буферних питань для пом'якшення взаємовпливу окремих питань з різних блоків анкети (див. рис. 2.9);
- реквізитна частина, у якій містяться ідентифікаційні дані респондента розміщується, як правило, наприкінці анкети;
- обов'язкова вдячність респонденту наприкінці анкети.

Для дотримання логічної структури побудови анкет існує ряд таких важливих правил [1, с. 22—23]:

1. Правило «лійки» (прості питання на початку анкети, складні — всередині, прості питання — наприкінці анкети).

2. «Ефект випромінювання»: питання поступово мають звужувати тематику дослідження, спрямовуючи хід думок респондента на подальші питання.

3. Питання з однієї теми розміщуються поряд.

4. Питання, які потребують розгорнутих коментарів, розміщуються ближче до середини анкети.

5. У заключній частині — прості питання, які мають уточнити отриману інформацію.

Оскільки анкета являє собою доволі складний інструмент для збору первинної інформації, особливо коли йдеться про досить великі за обсягом анкети для проведення особистого інтерв'ю, необхідно враховувати ряд важливих вимог до їх побудови. Так, зокрема, необхідно є побудова блок-схеми анкети для розгалужених питань, які спрямовують хід опитування респондента до різних частин анкети; обов'язковим є також попереднє кодування (нумерація) кожного питання анкети на етапі її розробки.

Дотримання наведених вище вимог до побудови анкет, у кінцевому підсумку, дасть можливість запобігти таким **типовим проблемам**:

- двозначність питань та наявність прихованих припущень;
- підштовхування респондента до певного твердження;
- неможливість дати або обрати чітку відповідь на питання;

- різна інтерпретація питань різними респондентами;
- можливість упереджених узагальнень та приблизних оцінок.

Таким чином, при розробці анкети особливого значення набуває вибір певного виду питання, а також правильність їх побудови. Серед найбільш поширених виокремлюють такі **типи питань** анкети:

1. Неструктуровані питання — це відкриті питання, тобто питання з довільним варіантом відповіді, на які респондент відповідає власними словами.

2. Структуровані питання — це питання, які передбачають набір варіантів відповідей та їх формату. Відповідно до цього існують такі їх види:

- Багатоваріантні: питання з трьома і більше варіантами відповіді.
- Альтернативні: питання з двома варіантами відповіді.
- Засновані на використанні шкал.

Неструктуровані питання дозволяють висловити загальне ставлення респондента до проблеми дослідження. Вони дозволяють менше викривити відповідь респондента, що робить їх особливо корисними при проведенні пошукових досліджень. Головним недоліком неструктурованих питань є складність обробки та аналізу отриманої з їх допомогою інформації, а також залежність коректності відповіді респондента від кваліфікації інтерв'юера. Внаслідок цього, використовуючи їх в анкеті, необхідно переконатися в тому, що відповіді на такі питання можуть бути проаналізованими.

Натомість структуровані питання дозволяють спростити процес опитування, скоротивши при цьому витрати часу на його проведення, зменшити залежність точності зафіксованих відповідей від кваліфікації інтерв'юера. До інших переваг таких питань відносять можливість швидкого кодування отримуваної інформації для формування відповідного її масиву, спрощення процедур її обробки та аналізу. Головними недоліками структурованих питань вважають складність формування коректних варіантів відповіді; як наслідок, важко отримати відповіді за тими варіантами, які не перелічені у наборі альтернатив; існує можливість впливу на відповідь респондента, якщо йому відомі варіанти відповіді на питання.

3. Питання, засновані на використанні шкал. Як видно із самої назви, в основі побудови таких питань лежить використання в анкеті різного роду шкал. Вони дають можливість чіткіше і швидше визначити параметри досліджуваної характеристики об'єкта. Використання шкал у маркетингових дослідженнях безпосередньо пов'язане з питаннями, власне, шкалювання та вимірювання. Саме тому їх окремо буде розглянуто нижче.

Шкалювання та вимірювання в маркетингових дослідженнях

Як уже зазначалося вище, інформація, яка міститься в анкетах, збирається шляхом проведення різного роду вимірювань досліджуваних явищ. **Вимірювання** — це надання чисел чи інших символів досліджуваним характеристикам (властивостям) об'єктів за попередньо визначеними правилами. Зрозуміло, що легше вимірюються об'єктивні їх властивості (вік, дохід респондентів, кількість проведених розрахунків тощо), ніж суб'єктивні (почуття, погляди, звички, стосунки людей тощо). В останньому випадку респондент має перевести свої оцінки у визначену числову систему — шкалу, яку дослідник розробляє самостійно. Саме тому подібні виміри варто проводити за допомогою різних шкал.

Як видно із самої назви даного типу питань, в їх основу покладено процес шкалювання. **Шкалювання** — це створення послідовного ряду, на якому розміщуються досліджувані об'єкти за їх певними характеристиками. У маркетингових дослідженнях використовують такі основні **типи шкал**:

1. Номінальна шкала.
2. Порядкова шкала.
3. Інтервальна шкала.
4. Шкала відношень.

Номінальна шкала (шкала найменувань) — це умовна система маркування, де числа є тільки ярликами або мітками для визначення та класифікації об'єктів із дотриманням суворої відповідності між числами та об'єктами. Наприклад, нумерація 10-ти банків для наступного дослідження ступеня задоволеності їх клієнтів рівнем обслуговування. Зрозуміло, що в даному випадку не має значення, який банк опинився на якому місці, адже це не дасть потрібної оцінки його параметрів. Унаслідок цього додаткові характеристики об'єктів за такою шкалою не розраховуються і жодних кількісних характеристик при цьому не застосовується. Така шкала лише визначає відносини рівності між об'єктами, об'єднаними в одну категорію.

Порядкова шкала — це рангова шкала, в якій числа надаються об'єктам для визначення ступеня, в якому певні характеристики присутні в тому чи іншому об'єкті. Вона дозволяє ранжувати респондентів чи їх відповіді. Однак така шкала вказує тільки на відносну різницю між об'єктами.

Наприклад, респондентам можна поставити таке питання: «Проранжуйте банки (Банк А, Банк Б, Банк В) відповідно до ступеня

Вашої довіри до них. При цьому ранг «1» відповідатиме банку, якому Ви найбільше довіряєте, ранг «3» — банку, якому Ви найменше довіряєте серед перелічених». Якщо у даному прикладі респондент на перше місце поставить Банк Б, на друге — Банк В, а на третє — Банк А, то стане зрозумілим, який саме банк користується у даного респондента найбільшим ступенем довіри, але наскільки більшою є така довіра порівняно з іншими двома банками досліднику визначити буде неможливо. Внаслідок цього для даного типу шкал використовується обмежена кількість статистичних процедур.

Інтервальна шкала — це числова шкала, в якій кількісно рівні проміжки відображають рівні значення досліджуваних характеристик об'єктів. З її допомогою можливо порівнювати між собою окремі характеристики об'єктів. Інтервальна шкала має таку властивість: окремі значення шкали можна додавати один до одного. Як правило, вважається, що така шкала має рівномірний характер, тобто між її окремими значеннями існує однаковий постійний інтервал. Саме тому в інтервальній шкалі початок не фіксується, адже головне для дослідника при цьому — визначення інтервалу певного значення досліджуваної характеристики. І саме тому арифметичне відношення значень шкали не матиме змісту. У дослідника також є можливість перетворення такої шкали без зміни її властивостей за лінійною залежністю [4, с. 321]:

$$y = a + bx, \tag{1}$$

де x — первинне значення шкали;

y — перетворене значення шкали;

b — позитивна константа.

Для аналізу даних, зібраних за допомогою таких шкал, використовуються усі процедури, які зазначалися вище стосовно попередніх видів шкал. Крім того, дослідник може оперувати достатньо широким статистичним інструментарієм, який використовується в маркетингових дослідженнях.

Прикладом застосування таких шкал може бути використання наступного питання в анкеті:

Проранжуйте, будь-ласка, кожен із представлених нижче видів банківських карток з точки зору зручності їх використання. Зауважте, що «1» означає, що використання даного виду банківської картки є зовсім не зручним, а «10» — дуже зручним.

	ПИТАННЯ № _____	РЕЙТИНГ БАНКІВСЬКИХ КАРТОК									
		НИЗЬКИЙ		СЕРЕДНІЙ						ВИСОКИЙ	
Картка А	01	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Картка В	02	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Картка С	03	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Шкала відношень — найбільш інформативна шкала. Вона дозволяє ідентифікувати, класифікувати та ранжувати об'єкти, а також порівнювати відповідні інтервали та їх різницю за окремими характеристиками. Шкала відношень має нульову точку, що дозволяє вести мову про вимірювання різних співвідношень (пропорцій) для окремих значень шкали а та b. При цьому можливий розрахунок коефіцієнтів різних значень шкали. Така шкала наділена властивостями усіх попередніх типів шкал. Наприклад, респондент може бути вдвічі старшим за іншого, втричі менше витрачати грошей та ін. Для цього в анкеті можуть ставитися такі запитання респондентам:

Скажіть, будь-ласка, скільки разів протягом останнього місяця Ви користувалися послугами банку:

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| 1./ 3 розміщення коштів: | <i>разів;</i> |
| 2./ 3 обміну валюти: | <i>разів;</i> |
| 3./ 3 отримання позички: | <i>разів;</i> |
| 4./ 3 здійснення платіжних операцій: | <i>разів;</i> |
| 5./ 3 переказу грошей: | <i>разів.</i> |
| Зазначте, будь-ласка, Ваш точний вік: | <i>/років/</i> |

У маркетингу за допомогою даної шкали вимірюють обсяги реалізації послуг (як в асортиментному розрізі, так і в порівнянні з головними конкурентами), витрати, питому вагу ринку, кількість споживачів тощо. Загальні приклади застосування різних типів шкал, у тому числі і в маркетингу, наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

ПРИКЛАДИ ТИПІВ ШКАЛ

Шкала	Основні характеристики	Загальні приклади	Застосування в маркетингу
Номінальна	Числа позначають та класифікують об'єкти	Номер паспорта, порядковий номер студента у групі	Номери торгових марок конкурентів, типів торговельних установ, анкет, класифікація за статевною ознакою
Порядкова	Числа позначають відносні позиції об'єктів, але не величину відмінностей між ними	Місце футбольної команди в турнірі	Ранги споживчих переваг, ринкова позиція підприємств, соціальний клас респондентів

Інтервальна	Числа характеризують різницю між об'єктами. Початок шкали обирається довільно	Температура	Ставлення, думки респондентів, коефіцієнти
Шкала відношень	Початок шкали фіксований. За її даними розраховуються коефіцієнти	Довжина, ширина	Вік, дохід, витрати респондентів, обсяги реалізації продукції, частка ринку товару

Обрана шкала вимірювань визначає характер інформації, яку отримає дослідник. Крім того, вона відповідно встановлює вид статистичного аналізу, який можливо чи не можливо застосовувати. Однак це питання є предметом теорії статистики. Як показано у наведених вище прикладах питань анкети, у найпростішому випадку оцінка вимірюваної ознаки респондентом виконується шляхом вибору, як правило, однієї відповіді із серії запропонованих, або шляхом вибору одного числового бала з деякої сукупності чисел. У підсумку, це залежатиме від вибору **методу шкалювання**, який використовується при побудові шкали. Класифікацію таких методів наведено нижче (див. рис. 2.10) [4, с. 324].

Для оцінки вимірюваної якості користуються графічними шкалами, які розділені на рівні частини та мають вербальні або числові позначення. Респондента просять зробити позначки на шкалі у відповідності з його оцінкою досліджуваної якості об'єкта.

Ранжування об'єктів є іншим широко застосовуваним засобом виміру досліджуваних характеристик. Під час ранжування проводиться оцінювання вимірюваної якості прояву відповідної ознаки. Перше місце, як правило, відповідає більш високому рівню наявності досліджуваної ознаки в об'єкті. Надалі кожному об'єкту надається оцінка, яка відповідає його місцю у даному ранжованому ряді.



Рис. 2.10. Класифікація методів шкалювання [4, с. 324]

Як видно з рис. 2.10, методи шкалювання в маркетингових дослідженнях поділяються на такі дві великі категорії:

1. Методи порівняльного шкалювання, в основі яких лежить безпосереднє порівняння досліджуваних об'єктів між собою.
2. Методи непорівняльного шкалювання, тобто самостійна оцінка кожного з досліджуваних об'єктів.

У свою чергу, до основних методів **порівняльного шкалювання** відносять:

1. **Попарне порівняння**, при якому респонденту пропонуються два об'єкти для наступного вибору одного з них за певним критерієм. При цьому об'єкти, як правило, є конкуруючими продуктами, а отримані дані — порядкові за своїм змістом.

2. **Упорядковане шкалювання**: респондентам одночасно пропонують кілька об'єктів для того, щоб їх проранжувати за певним критерієм. При цьому досліджувані об'єкти (наприклад, торгові марки) не повинні мати однакових оцінок.

3. **Шкалювання з постійною сумою** — це метод порівняльного шкалювання, при якому респонденти розподіляють певну постійну суму балів (грошових одиниць тощо) між об'єктами порівняння за певним критерієм.

Для прикладу наведемо варіант використання в анкетах методу попарного порівняння.

Я називатиму Вам пари додаткових послуг, які Ви можете отримати, користуючись платіжними картками Банку А. Уявіть собі, що у Вас загалом є 11 балів, які Ви повинні розподілити між цими двома послугами у відповідності з тим, якій з них Ви віддаєте більшу перевагу. Зауважте, що сума по кожному рядку повинна дорівнювати виключно 11 балам.

Таким чином, як би Ви розподілили 11 балів між наступними парами додаткових послуг Банку А?

БАЛ	ПОСЛУГИ	ПАРИ	ПОСЛУГИ	БАЛ
	Послуга А	А і В	Послуга В	
	Послуга А	А і С	Послуга С	
	Послуга В	В і С	Послуга С	
	Послуга А	А і D	Послуга D	
	Послуга В	В і D	Послуга D	
	Послуга С	С і D	Послуга D	

Дані, отримані за допомогою цих методів, порядкові за своїм змістом. Тому зазначені дані дають досліднику тільки загальне уявлення про такі важливі маркетингові характеристики, як, наприклад, споживчі переваги, про що вже говорилося вище, при розгляді різних типів шкал. Для глибшого аналізу досліджуваних характеристик у практиці проведення маркетингових досліджень використовують методи непорівняльного шкалювання.

Непорівняльне шкалювання — це метод, при якому досліджуваний об'єкт оцінюється незалежно від інших у досліджуваній групі. При цьому використовують такі **методи**:

1. Безперевна рейтингова шкала: з її використанням респонденти оцінюють об'єкти за певними характеристиками, відмічаючи певні відрізки шкали, які з'єднують протилежні значення критерію. Така шкала може мати різні форми, деякі з них наведено на рис. 2.11.

Як би Ви загалом оцінили Банк А?

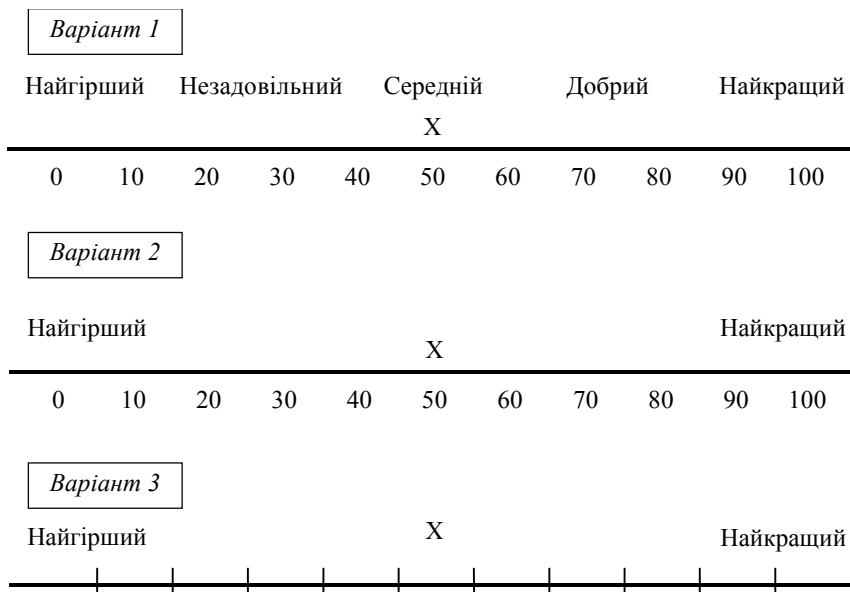


Рис. 2.11. Різновиди безперервних рейтингових шкал

2. Деталізовані рейтингові шкали можуть включати як числа, так і короткий опис кожної категорії ставлення респондента до об'єкта дослідження. При цьому категорії на шкалі певним чином упорядковані.

Основними різновидами даного виду шкал є наступні:

2.1. Шкала Лайкерта. При її використанні респондентам необхідно визначити ступінь їхньої згоди або незгоди з наведеними в анкеті твердженнями. Як правило, така шкала має п'ять відрізків або категорій. Нижче наведено приклад використання такої шкали.

Нижче наведено різні думки про рекламні матеріали Банку А. Зазначте, будь-ласка, наскільки Ви згодні чи не згодні з ними, використовуючи наступну шкалу, де «1» означає, що Ви цілком не згодні з твердженням, а «5» — цілком згодні.

Рекламні матеріали Банку А:

Оцінки Характеристика	Цілком не згоден	Не згоден	Нейтральна оцінка	Згоден	Цілком згоден
1./ Містять багато пере- більшень про Банк А	1	2	3	4	5
2./ Зрозумілі	1	2	3	4	5

3./ Ясно рекламують Банк А	1	2	3	4	5
4./ Викликають довіру	1	2	3	4	5
5./ Містять цікаву інформацію про Банк А	1	2	3	4	5

2.2. Семантичний диференціал — семибальна шкала, яка містить серію диференційних визначень, які характеризують різні властивості досліджуваного об'єкта. Серед переваг її використання, перш за все, визначають можливість презентації кінцевих результатів дослідження у графічному вигляді [7, с. 270].

Використовуючи наступну шкалу, зазначте, будь-ласка, те місце між двома протилежними твердженнями, яке найкращим чином описує Ваше ставлення до Банку А та Банку Б.



Варто зауважити, що несиметричне розташування позитивних та негативних характеристик у даному випадку не випадкове. Це дає можливість запобігти автоматичним відповідям респондента при наданні переваг одному типу характеристик для певного банку.

2.3. Шкала Степела — це полярна шкала, яка застосовується для визначення ставлень респондентів до певних досліджуваних характеристик об'єктів. Складається з однієї характеристики об'єкта дослідження всередині та діапазону протилежних значень (як правило, від -5 до +5) без нейтральної точки. Зображується вертикально.

Наприклад:

Оцініть, будь-ласка, за наступною шкалою, наскільки точно описується Банк А. При цьому позитивна оцінка означає згоду з даною характеристикою банку, а від'ємна — незгоду. Величина Вашої оцінки, відповідно, означатиме ступінь Вашої згоди чи незгоди із представленими твердженнями.

Отже, наскільки Ви згодні з тим, що Банк А:

+5	+5	+5	+5	+5	+5
+4	+4	+4	+4	+4	+4
+3	+3	+3	+3	+3	+3
+2	+2	+2	+2	+2	+2
+1	+1	+1	+1	+1	+1
Забезпечує високу якість послуг	Викликає довіру у клієнтів	Піклується про добробут клієнтів	Має кваліфікований персонал	Надає вигідні умови розміщення депозитів	Має розгалужену мережу банкоматів
-1	-1	-1	-1	-1	-1
-2	-2	-2	-2	-2	-2
-3	-3	-3	-3	-3	-3
-4	-4	-4	-4	-4	-4
-5	-5	-5	-5	-5	-5

Як впливає з наведеного прикладу, питання шкалювання в маркетингових дослідженнях є досить складними. Варто хоча б торкнутися таких типових питань, які постають перед маркетологами у випадку використання шкал в анкеті:

- кількість використовуваних у шкалі категорій (значень);
- парна або непарна кількість категорій у шкалі;
- збалансованість/незбалансованість шкали;
- формат шкали;
- наявність можливості у респондента дати невизначену відповідь.

Крім цього, дослідникам, обґрунтовуючи необхідність використання кожної шкали в анкеті, необхідно провести її оцінку. Остання, у загальному вигляді, складається з визначення точності шкали, її надійності та достовірності. Адже ці параметри шкали, безумовно, впливатимуть на аналогічні характеристики отримуваної за допомогою їх використання первинної маркетингової інформації. Саме тому такі питання становлять предмет окремих наукових досліджень.

Маркетингова інформаційна система у банку

Маркетингові дослідження виступають інструментом для забезпечення банківської установи повноцінною та достовірною інформацією для прийняття своєчасного управлінського рішення.

Тому результати проведених досліджень можуть бути потрібними різним структурним підрозділам банків (відділам, департаментам, управлінням, філіалам). Водночас, для проведення маркетингового дослідження зазвичай необхідна вторинна інформація, яка, наприклад, міститься у звітах згаданих підрозділів банку.

У зв'язку з цим у банківської установи може виникнути ціла низка проблем: дефіцит необхідної або надлишок непотрібної інформації, розпорошення інформації в різних підрозділах підприємства, запізнення надходження важливої інформації, неможливість визначення її повноти, точності тощо. Розв'язанню цих проблем може сприяти створення маркетингової інформаційної системи (МІС) у банку. Фактично в даному випадку йдеться про окремий управлінський інструмент, без якого немислиме рішення завдань з розробки маркетингової стратегії, планування елементів комплексу маркетингу та управління маркетингом у банку в цілому.

Для того щоб оперативно виконувати ці функції і не припускатися помилок, необхідно всі рішення приймати на підставі аналізу надійної фінансово-господарської інформації. Отже, якщо банківська установа починає використовувати у своїй діяльності маркетингові підходи, неодмінно з'являється необхідність у виконанні ще однієї внутрішньобанківської функції. Остання полягає в зборі, перевірці, переробці, аналізі, збереженні, розподілі та передачі всередині організації даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Іншими словами, йдеться про створення, поповнення та забезпечення оперативного доступу до банку даних, який містить інформацію як від окремих підрозділів банку, так і отримані результати маркетингових досліджень. Таку функцію в банку зазвичай здійснює відділ інформації (або особлива управлінська інформаційна система).

Таким чином, **МІС** — це спеціалізована постійна структура, яка складається з відповідного персоналу та обладнання і здійснює конкретні процедури, метою яких є збирання, аналіз, оцінка й подання інформації, необхідної для поліпшення процесу планування комплексу маркетингу підприємства та його складових, а також здійснення необхідного контролю за цим процесом (див. рис. 2.12) [8, с. 48].

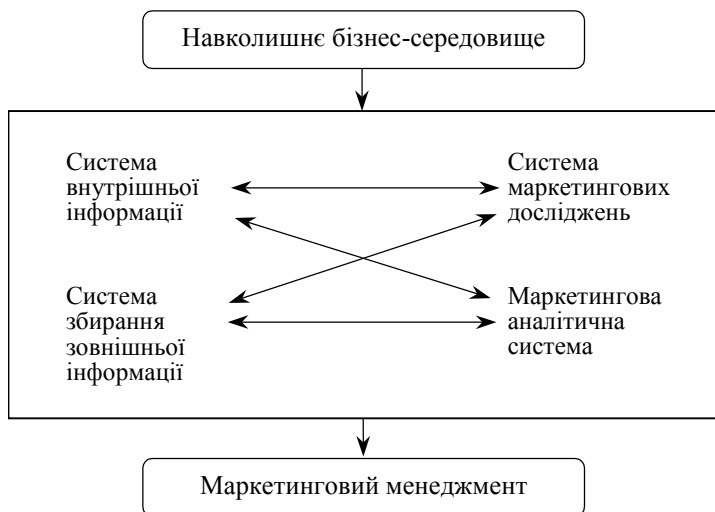


Рис. 2.12. Концепція маркетингової інформаційної системи

Структура МІС представлена такими основними складовими елементами:

1. Підсистема збирання зовнішньої інформації — це набір процедур та перелік джерел для отримання даних про поточні події, які відбуваються в навколишньому бізнес-середовищі.

2. Підсистема маркетингових досліджень — це спеціальні підрозділи підприємства, які організовують систематичний збір, аналіз інформації, а також її обробку з метою знаходження конкретних рішень щодо вирішення конкретних маркетингових проблем.

3. Маркетингова аналітична підсистема — це взаємопов'язаний набір систем даних, інструментів та методик, підтримуваних відповідним програмним забезпеченням, за допомогою якого підприємство збирає й інтерпретує внутрішню та зовнішню ділову інформацію для обґрунтування власних маркетингових дій.

4. Підсистема внутрішньої інформації містить дані про обсяги замовлень та реалізації продукції, наявність товарів на збутових складах підприємства тощо.

Власне, інформація, доступна через МІС, потрібна не тільки маркетологам і керівникам, які приймають стратегічні рішення. Вона може бути корисною будь-яким підрозділам банку для цілей прогнозування і планування з урахуванням, зрозуміло, ієрархії доступу до окремих видів зведень. У ряді випадків окремі

елементи МІС можуть через телекомунікаційні канали бути доступними також для клієнтів або взагалі широких кіл, забезпечуючи тим самим виконання зобов'язань перед товариством щодо забезпечення відкритості та підзвітності банку.

Основним завданням МІС банку є визначення параметрів ринку і внутрішніх ресурсів банку.

МІС банку може охоплювати усі види інформації про ринки фінансових послуг і тенденції розвитку економіки в цілому, усі види зведень, що характеризують положення банку на ринках, у тому числі стосовно конкурентів, а також дані про розміщені банком ресурси тощо. Для цього, насамперед, розробляється система показників, яка придатна для визначення параметрів ринку та внутрішніх ресурсів банку. Ця система може складатися з абсолютних і відносних параметрів для розрахунку ряду індексів та інших важливих показників, а також з оцінок якісних показників.

Варто зауважити, що на практиці види та структура таких показників постійно змінюються. Вони стають точнішими і практично придатними для вирішення конкретних завдань. Проте дуже важливо дотримуватися принципів спадкоємності й порівняності у накопичених масивах даних, щоб мати можливість користуватися попередніми даними та аналізувати не тільки поточне значення кожного параметра, але й тенденції зміни цих значень.

Слід зазначити, що в завдання банку не входить спостереження за всіма без винятку параметрами ринку та обчислення величезної кількості різноманітних економічних показників. У МІС банку інші завдання, які, як уже зазначалося вище, відрізняються своєю практичною спрямованістю. Тому необхідний постійний контроль за діяльністю корпоративної МІС у потрібному вузькому інформаційному полі, межі якого потребують постійного перегляду та коригування відповідно до змін в оточуючому середовищі банку.

У зв'язку з цим іншим важливим завданням МІС є визначення та обслуговування обмеженого кола джерел, звідки збирається потрібна інформація. Часто для діяльності МІС достатньо використовувати дані з глобальних телекомунікаційних мереж, відкритих і внутрішніх джерел інформації. Проте час від часу ці дані потрібно поповнювати первинною інформацією, отриманою в ході проведення польових маркетингових досліджень, і МІС має бути готова до практичної роботи з цим специфічним класом джерел інформації.

Важливим аспектом правильного вибору зовнішніх джерел є технічна готовність банківської МІС до роботи з ними. Для підключення до деяких з них, особливо до систем передачі фінансо-

вих даних, потрібні, наприклад, спеціальні обчислювальна техніка й відповідні комунікаційні термінали.

Натомість внутрішні джерела інформації мають бути об'єднані єдиними системами організації даних, закріпленими у відповідних корпоративних стандартах. Останні, наприклад, можуть включати перелік конкретних показників та єдині системи передачі даних, які дозволяють оптимізувати інформаційні потоки та здійснювати санкціонований доступ співробітників до цих систем. Така єдина методологічна база реєстрації показників має бути ґрунтовно продумана та впроваджена в усіх філіях і відділеннях банку, щоб забезпечити порівнянність зібраних даних.

Розглядаючи МІС банку, неможливо оминати увагою питання щодо **принципів збору зовнішньої та внутрішньої інформації**. Методи, які використовуються для збору інформації, повинні, насамперед, забезпечувати її якість. Під якісною інформацією зазвичай розуміються дані, що відповідають критеріям надійності, своєчасності, повноти і регулярності, а також підготовленості до застосування.

Надійність інформації на практиці досягається за рахунок методологічно правильної техніки її отримання, а також шляхом повторного огляду отриманих даних. Повторний огляд інформації переважно є дорогим, адже він пов'язаний з повторним одержанням даних. Тому МІС банку для забезпечення ефективного використання своїх ресурсів повинна, перш за все, удосконалювати роботу з джерелами одержуваної інформації.

Своєчасність інформації залежить від природи прийнятих на її основі рішень. У ряді випадків немає необхідності в одержанні інформації миттєво, якщо, наприклад, ухвалення управлінського рішення потребує часу. Проте саме банківська сфера відрізняється підвищеною швидкістю прийняття рішень для виконання ряду операцій і тому потребує винятково своєчасної (оперативної) інформації, яка часто надходить і опрацьовується в режимі реального часу.

Під **повнотою і регулярністю** розуміють систематичне надходження та якісно організоване збереження даних і відповідну підтримку архівної інформації, що потрібно для реєстрації змін, які спостерігаються в аналізованих показниках, а також для прогнозування тенденцій цих процесів.

Підготовленість інформації до застосування дозволяє більш ефективно використовувати її для прийняття управлінських рішень. МІС має бути спроможною подавати будь-які матеріали в доступній формі, забезпечуючи їх ілюстраціями та графіками для підвищення швидкості їх сприйняття.

Маркетингова інформаційна система в банку повинна виконувати такі **функції**:

- забезпечення одержання якісної фінансової та господарської інформації;
- збереження, передача, розподіл і захист зібраних даних від несанкціонованого доступу;
- систематичний аналіз нових і архівних даних, розрахунок показників, необхідних для управління маркетингом у банку та вирішення інших управлінських завдань;
- забезпечення дистанційного доступу споживачів до загальної інформації про діяльність банку;
- систематичне розповсюдження серед співробітників інформаційних бюлетенів про діяльність банку, як елемента внутрішнього PR;
- удосконалення методів своєї роботи та моніторинг витрат бюджету МІС.

Для створення і підтримки МІС необхідне виконання ряду **вимог до її організації та технічного оснащення**.

➤ Наявність обчислювальної техніки достатньої потужності й комунікаційних мереж усередині банку для організації інтегрованих інформаційних потоків.

➤ Досягнення всіма користувачами МІС достатнього кваліфікаційного рівня, для того щоб ефективно використовувати систему в повсякденній роботі.

➤ Використання потужних каналів зв'язку для підключення до глобальних і місцевих інформаційних мереж.

➤ Розробка і впровадження достатньої та внутрішньо логічної системи робочих показників для збору, збереження, обчислення й аналізу інформації МІС.

➤ Розробка і впровадження адекватної методологічної основи для збору, збереження, обчислення, аналізу та інтерпретації отриманих даних.

➤ Організація широкого використання МІС для вирішення стратегічних маркетингових та управлінських завдань.

2.4. Основні напрями використання маркетингових досліджень у банку

Маркетингова діяльність має свою специфіку в різних галузях економіки. Не є винятком із цього правила і діяльність з проведення маркетингових досліджень у банківській сфері. Вище нами вже було розглянуто загальні підходи до проведення маркетингових до-

сліджень. Тому зараз потрібно детальніше зупинитися на окремих напрямках їх використання у сучасному банку, який у своїй діяльності базується на загальних маркетингових принципах і підходах.

Маркетингові дослідження й аналітична робота надзвичайно важливі для кожного банку. Вони мають спрямовуватись як на аналіз фінансового ринку та його конкретних сегментів, так і на ретельне вивчення клієнтської бази, попиту й конкурентного середовища. І це далеко не повне коло тих дослідницьких завдань, які покладено на маркетингові дослідження в банку. Вони, у підсумку, дозволять останньому визначити свої конкурентні переваги, виявивши ті сфери діяльності, які дадуть йому змогу перевершити конкурентів і зайняти стійку позицію на ринку.

Варто зауважити, що наукою про фінанси розроблено цілий ряд критеріїв аналізу фінансового ринку. Тому з позицій маркетингу особливий інтерес становлять **основні концепції фінансового аналізу ринку**. Згідно з ними центральне місце при проведенні такого аналізу в банку відведено його операціям, тобто таким банківським продуктам:

1. З формування банківських ресурсів.
2. Кредитні послуги.
3. Інвестиційні операції.
4. Інші банківські послуги, зокрема:
 - організація розрахунково-касового обслуговування;
 - операції з іноземною валютою;
 - трастові операції;
 - послуги зі зберігання цінностей;
 - консультаційні послуги;
 - інформаційні послуги;
 - аудиторські послуги;
 - послуги з інженерно-економічної експертизи;
 - надання гарантій.

Маркетингове дослідження ринку є важливим етапом у процесі виведення на ринок банківських нововведень. У такому випадку його метою буде виявлення можливостей банку зайняти конкурентні позиції на конкретному ринку або його сегменті шляхом пристосування своїх продуктів до попиту та вимог клієнтів. Як уже зазначалося на початку, маркетингові дослідження доцільно починати з сегментації фінансового ринку. Сегментація ринку служить основою для глибокого його дослідження по окремих сегментах. Метою цього дослідження є виявлення попиту, його місткості та ринкових можливостей, визначення перспектив подальшого поліпшення й розширення нових продуктів, технологій тощо [9, с. 9].

Проведення маркетингового аналізу банківського ринку передбачає таку послідовність дій:

- розстановка пріоритетів: виділення найважливіших складових та параметрів для наступного аналізу;
- сегментування ринків: розподіл обраного ринку на окремі однорідні частини за найважливішими для дослідника параметрами;
- визначення місткості ринків, у т.ч. реальної та потенційної;
- ранжування цільових ринків за фактичними результатами діяльності банківської установи;
- вибір ринків для розширення операцій: визначення пріоритетних напрямів розвитку діяльності банку.

Одним із завдань комплексного вивчення ринку є також дослідження особливостей діяльності конкурентів. Кожен банк, вивчаючи конкурентне середовище, повинен визначати і свої конкурентні переваги. Отримання конкурентних переваг дозволяє будь-якому комерційному банку зайняти міцну позицію на ринку. На практиці конкурентні переваги банку можуть мати різноманітні форми, основними з яких є: імідж; висока якість і різноманітність послуг, що надаються; ефективна організація виробництва банківських продуктів і надання послуг; величина статутного капіталу та активів; стійка клієнтура; розвинена система комунікацій; кваліфікація працівників, накопичений досвід; грамотний менеджмент і маркетинг; дієва реклама тощо.

У загальному вигляді наведені вище підходи до комплексного вивчення ринку можна звести до окремих напрямів проведення маркетингових досліджень у банку (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

ЗМІСТ І МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У БАНКУ

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи проведення
Розмір ринку	Показати напрями розширення діяльності банку на ринку. Визначити граничні можливості зростання ринкового потенціалу	Камеральні дослідження урядових даних і публікацій у пресі. Визначення розмірів конкуренції. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку
Частка ринку	З'ясувати власну позицію у конкурентній боротьбі	Узагальнення даних досліджень клієнтів. Вивчення даних про розмір операцій конкурентів. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку

Закінчення табл. 2.11

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи проведення
Динаміка ринку	Визначити політику впливу на ринок (збут)	Огляд статистичних даних. Аналіз зміни обсягу операцій конкурентів. Проведення інтерв'ю, бесіди з експертами
Канали збуту	Виявлення найбільш ефективних способів доведення банківських продуктів до ринку	Інтерв'ю з клієнтами з метою визначення, чому вони користуються даним каналом розподілу. Отримання даних про аналогічні канали конкурентів
Рішення споживачів	З'ясувати, як було прийнято рішення про користування даним продуктом	Інтерв'ю з клієнтами, визначення їх пріоритетів щодо ціни, якості, ступеня доступності продукту та рівня обслуговування. Спостереження за впливом змін ціни та інструментів просування на остаточні обсяги реалізації продукту
Ціни	Визначити конкурентні ціни	Отримання відкритої інформації про ціни. Інтерв'ювання кінцевих споживачів з метою з'ясування, чи пропонували їм цінові знижки. Отримання інформації за рахунок проведення ринкових експериментів
Просування продукту	З'ясувати, як просувають продукти конкуренти та які продукти відомі ринку	Огляд ЗМІ. З'ясування у клієнтів, де вони отримали інформацію про продукт. Виявити, скільки витрачають конкуренти на просування продуктів (прямі та непрямі методи)

Оскільки, як видно, значна частина інформації для проведення такого аналізу являє собою вторинну інформацію, то серед джерел її отримання можна виокремити наступні:

- державні статистичні звіти, включаючи звіти Світового банку та іноземних урядів;
- фінансова преса, опубліковані маркетингові дослідження;
- фірми, які спеціалізуються на економічній та технічній інформації;
- зовнішні джерела: рахунки прибутків/збитків, балансовий звіт, документи обліку реалізації (у т.ч. по конкурентах).

Як зазначалося вище, у боротьбі за клієнта регіональні банки прагнуть запропонувати вигідніші та різноманітніші послуги. Принципово важливим у цьому випадку є те, що перелік банківських послуг має розширюватися обов'язково з урахуванням поба-

жань клієнтів, тобто вимог їх бізнесу. Звичайно, що головним способом вивчення потреб клієнтів у додаткових банківських послугах є маркетингові дослідження, які проводяться з метою виявлення ступеня задоволеності якістю банківського обслуговування та визначення відповідних пріоритетів на перспективу. Результати такого дослідження використовуються для ухвалення рішень з питань збереження та розширення клієнтської бази. Таким чином, проведення систематичних опитувань клієнтів за допомогою анкетування, а також особистих інтерв'ю позитивно впливає на розвиток взаємостосунків з ними і є одним із перспективних напрямів використання маркетингових досліджень у діяльності сучасного банку.

Серед нових способів отримання інформації від клієнтської бази банку можна відзначити використання існуючих систем «Банк—клієнт», «Інтернет—банк». Оскільки останні базуються на використанні сучасних технологій, вони виступають резервом серед джерел отримання ринкової інформації.

Конкурентоспроможність банку та досягнення його керівництвом поставлених цілей безпосередньо залежить від характеру стосунків з власною клієнтською базою та, у кінцевому підсумку, з формуванням лояльності її представників. Як свідчить практика, меншою мірою вони залежатимуть від різноманітності банківських послуг певного комерційного банку. Саме тому для створення конкурентних переваг з позицій маркетингу сучасному банку важливо:

- розвивати стосунки з кожним із пріоритетних клієнтів та підтримувати з ним постійний зв'язок;
- бути інформованим про стан справ клієнта, брати участь у його бізнесі за допомогою банківських послуг;
- розробляти індивідуальні схеми надання послуг, які враховують специфіку бізнесу клієнта;
- формувати попит на послуги, демонструючи клієнту конкурентні переваги послуг банку.

Зрозуміло, що впровадження таких підходів неможливе без глибокого знання потреб та запитів клієнтів. Звичайно, що провідна роль при цьому також належатиме маркетинговим дослідженням. У цьому випадку особливу роль відіграватиме дослідження мотивів придбання банківських послуг певного банку.

Наведені підходи реалізуються у сучасній концепції **маркетингу партнерських відносин**. Маркетинг відносин актуальний сьогодні для комерційних банків, оскільки, по-перше, традиційні банківські продукти персоналізуватимуться під індивідуальні потреби клієнта;

по-друге, клієнти, споживаючи стандартні банківські послуги, часто не можуть оцінити вигідність пропозиції нового продукту.

У будь-якому випадку рішення про придбання послуги спирається на довіру клієнта своєму банку, оскільки останній знає банківські продукти, їх особливості, переваги, цінності, з іншого боку, банк пропонує послуги, враховуючи специфіку запитів і потреб клієнта. Об'єднання цих знань є основою розвитку маркетингу партнерських відносин. Враховуючи цю обставину, можна говорити про те, що в умовах конкуренції досягне успіху той банк, який створить клієнтам максимально корисні умови для розвитку їх бізнесу. Корисність визначається як різниця між усіма вигодами для клієнта від використання продукту і витратами на його придбання.

Ухвалення рішень про співпрацю з банком залежить від ряду критеріїв, наведених у табл. 2.12 [10, с. 28].

Таблиця 2.12

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА УХВАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИМ КЛІЄНТОМ РІШЕННЯ ПРО СПІВПРАЦЮ З БАНКОМ

Критерії	Характеристика
Популярність банку	Інформованість клієнтів про присутність банку на регіональному і національному ринках банківських послуг
Позитивний імідж банку	Ступінь упевненості клієнта в тому, що банк відповідає вагомим для нього критеріям
Спектр послуг	Можливість вибору послуг виходячи з потреб бізнесу клієнта і додаткових умов їх надання
Фінансова вигода	Вигідні умови кредиту, депозиту, курсу валюти
Надійність	Розмір статутного капіталу та резервних фондів. Історія взаємостосунків клієнтів з банком. Ринкова вартість акцій банку та її динаміка
Швидкість проведення банківських операцій	Наявність сучасних засобів розрахунків (систем «Інтернет—банк», «Банк—клієнт» тощо). Наявність прямих кореспондентських відносин з іншими банками. Наявність і географія філіальної мережі банку
Доступність послуг	Наявність філіальної мережі; додаткових офісів; пунктів прийому платежів; банкоматів; розрахункових терміналів. Мінімальна сума кредиту, депозиту
Сервіс	Індивідуальне обслуговування. Парковка. Дизайн

	будівлі. Інтер'єр. Зовнішній вигляд і ставлення персоналу. Наявність місць для відпочинку і переговорів
--	--

На думку багатьох спеціалістів, цінність банківських продуктів, яка суб'єктивно сприймається клієнтами, так само важлива для встановлення цін на них, як і рівень відповідних витрат. Для виявлення переваг запропонованих клієнтам послуг найчастіше використовується метод аналізу, який полягає у тому, що опитуваним клієнтам пропонується на вибір 15—20 пар банківських продуктів і банків. Вони мають зіставити переваги та недоліки кожної пропозиції й вибрати з двох одну. Відповіді респондентів оцінюються певною кількістю балів. Таким чином, банки отримують можливість без втрати клієнтів подвоїти ціну деяких послуг, надавати клієнтам додаткове обслуговування, розробляти й успішно реалізовувати програми лояльності тощо.

Подібним же чином оцінюється сприйняття клієнтами й інших параметрів банків, зокрема їх популярності, авторитету імені, іміджу тощо. Обробка результатів подібних опитувань дозволяє врахувати всі чинники при встановленні цін на банківські продукти і послуги, а також здійснити сегментацію клієнтів за рівнем цін банківських продуктів і послуг, які споживаються ними [11].

Для збереження клієнтської бази й залучення пріоритетних потенційних клієнтів комерційні банки визначають свою задачу як пошук шляхів підвищення ефективності діяльності, у т.ч. і маркетингової. Серед них:

- формування стійкої клієнтської бази;
- розширення переліку фінансових послуг виходячи з потреб різних груп підприємств і вкладників;
- своєчасне та якісне надання банківських послуг;
- забезпечення надійності, довіри з боку клієнтів.

При цьому також варто виділити чинники, які є вирішальними для керівників підприємств при виборі банку. В їх основі лежать різноманітні потреби клієнтів до різних сегментів ринку (крупні; середні та дрібні; приватні підприємці) в послугах банку. У табл. 2.13 для кожного сегмента визначені найбільш значущі чинники при виборі банку [10, с. 36—37].

Значущість даних чинників неоднорідна. Однак є такі, які мають важливе значення для всіх груп, це платоспроможність, надійність банку, швидкість проведення розрахунків, кваліфікація

персоналу, якість обслуговування. Вищенаведені чинники, зрештою, визначають особливості конкуренції в банківському секторі регіону та впливають на формування й проведення клієнтської політики регіональних банків.

Таблиця 2.13

ЧИННИКИ, ЗНАЧУЩІ ПРИ ВИБОРІ БАНКУ

Основні сегменти	Найважливіші чинники вибору банку
Крупні підприємства, торгіві компанії	<ul style="list-style-type: none"> • надання повного комплексу послуг, включаючи інкасацію в зручний час, зарахування і переказ грошових коштів у найкоротші терміни, конвертацію грошових коштів; • швидкість проходження платежів та розрахунків, оскільки затримки в отриманні грошових коштів призводять до втрат і збитків компаній-клієнтів; • терміни зарахування грошових коштів. Якщо банк не зможе забезпечити оперативне («день у день») зарахування і списання грошових коштів, то це значно зменшить його привабливість; • рекомендації клієнтів банку їх партнерам по бізнесу. Наявність рекомендацій сприяє одержанню достовірної інформації про стан банку, його особливості, політику стосовно співпраці з клієнтами, пріоритети, якість менеджменту та інші важливі характеристики; • відкритість банку при спілкуванні з клієнтом, бажання й готовність допомогти йому швидко і якісно вирішити власні питання; • для підприємства, яке має мережу своїх філіалів та представництв, також необхідний банк з розгалуженою власною мережею відділень, який зміг би забезпечити швидкість проходження платежів та можливість доступу до інформації про стан розрахунків у режимі реального часу; • наявність нових банківських технологій, наприклад, системи електронних платежів, яка призначена для управління банківськими рахунками і надає клієнтам сервіс цілодобово на зразок «Банк—клієнт» або «Інтернет—банк»; • різносторонній перелік послуг, яких потребує підприємство, особливо кредитних; • можливість обговорення питань з керівництвом банку та наявність співробітника, який за своїми функціональними обов'язками повністю відповідав би за обслуговування клієнта
Середні й дрібні компанії, фірми	<ul style="list-style-type: none"> • зручне місцезнаходження банку; • платоспроможність, надійність банку; • наявність необхідних для клієнта послуг; • чітке, якісне та швидке проведення стандартних операцій; • увага до потреб клієнта; • кваліфікація персоналу; • вартість послуг, можливість отримання знижок та пільг
Приватні підприємці	<ul style="list-style-type: none"> • низькі тарифи на розрахунково-касове обслуговування; • платоспроможність банку; • своєчасне проведення розрахунків; • наявність необхідного переліку послуг; • якість та швидкість обслуговування

До основних етапів аналізу конкурентів відносять такі:

- визначення суб'єктів конкуренції у кожному ринковому сегменті;
- порівняння можливостей банку з можливостями конкурентів;
- перспективи розвитку конкуренції;
- причини лідерства конкретного банку в успішних сегментах;
- стратегія стимулювання збуту порівняно зі стратегіями конкурентів;
- інформація про конкурентів;
- можливі зміни на обраних ринках та їх наслідки для банку;
- фактори попиту на цільових ринках.

Аналіз ринку проводиться за методом ситуаційного аналізу, основними етапами якого є:

1. Прийняття рішення про проведення аналізу.
2. Маркетинговий аналіз:
 - 2.1. Опис поточного ринкового стану банку;
 - 2.2. Виокремлення можливих альтернативних напрямів подальшого розвитку;
 - 2.3. Класифікація факторів зовнішнього середовища, які впливають на ринок;
 - 2.4. Встановлення цілей.
3. Маркетинговий синтез:
 - 3.1. Оцінка цілей;
 - 3.2. Прийняття рішення.
4. Стратегічне планування:
 - 4.1. Розробка стратегій;
 - 4.2. Вибір стратегій.
5. Тактичне планування:
 - 5.1. Визначення тактики;
 - 5.2. Оперативний план;
 - 5.3. Реалізація оперативного плану.
6. Контроль:
 - 6.1. Збір даних;
 - 6.2. Порівняльна оцінка очікуваних і фактичних результатів.

Послідовність виконання цих дій має циклічний характер. Напрями досліджень при ситуаційному аналізі подано у табл. 2.14 [12, с. 43].

При цьому **оцінка конкурентного становища** проводиться за такими параметрами:

- 1) абсолютна частка ринку;
- 2) відносна частка ринку;
- 3) тенденція щодо частки ринку;

- 4) відносна рентабельність;
- 5) порівняльна якість обслуговування;
- 6) концентрація клієнтів;
- 7) рівень інновації послуг.

Таблиця 2.14

НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ СИТУАЦІЙНОМУ АНАЛІЗІ

Об'єкти аналізу	Дії маркетологів, напрями досліджень
Ринки	Розстановка пріоритетів. Сегментування ринків. Визначення місткості ринків і окремих сегментів. Ранжування цільових ринків за результатами банківської діяльності. Вибір ринків для розширення операцій. Можливі зміни на обраних ринках та їх наслідки для банку. Фактори попиту на цільових ринках
Продукти нові	Очікуваний життєвий цикл послуг і графік прогнозованого прибутку. Конкурентне середовище і банки-конкуренти. Потенційна місткість цільових ринків з урахуванням можливих варіацій попиту на нову банківську послугу. Оцінка витрат. Бізнес-план впровадження нового продукту.
основні	Стадія життєвого циклу продукту. Конкурентоспроможність продукту на банківському ринку. Ступінь відповідності банківського продуктового ряду структурі потреб клієнтів. Якість обслуговування населення та юридичних осіб. Вплив на імідж банку. Супутні сервісні послуги. Причини нарікань чи відмов користуватися банківським продуктом з боку клієнтів
Клієнти	Типологія клієнтури. Критерії вибору продуктів. Потреби в банківських продуктах та засоби їх забезпечення. Потенційні споживачі банківських продуктів на обраних сегментах ринку
Середовище внутрішнє	Рівень освіти, професійної підготовки та досвіду працівників банку. Інформованість співробітників. Ступінь зацікавленості в результатах праці. Внутрішні ресурси та рівень технічного забезпечення банку. Рівень автоматизації банківських операцій
зовнішнє	Ресурсомісткість цільових ринків. Урядова політика та регулююча роль НБУ. Науково-технічний прогрес, економічна ситуація, валютно-фінансовий режим
Конкуренція	Суб'єкти конкуренції в кожному ринковому сегменті, порівняння можливостей банку з можливостями конкурентів. Перспективи розвитку конкуренції. Причини лідерства банку в успішних сегментах. Стратегія стимулювання банку порівняно зі стратегіями конкуруючих банків. Інформація про конкурентів (банки та ін.)
Маркетинг мета	Узгодженість довго-, середньо- та короткострокових цілей банку. Відповідність основної стратегії реальним можливостям банку

програма	Глобальна стратегія банку. Вірогідність досягнення цілей маркетингу. Плани маркетингу. Засоби отримання інформації
організація	Критерії відбору персоналу відділу маркетингу. Рівень кваліфікації керівника маркетингової служби. Розподіл обов'язків та відповідальності між маркетологами

Закінчення табл. 2.14

Об'єкти аналізу	Дії маркетологів, напрями досліджень
Ціни	Взаємозв'язок з витратами і попитом. Ставлення клієнтів до рівня процентних ставок і комісійних. Ціни банків, які є лідерами в регіоні. Цінова політика банку
Організація обслуговування	Чисельність і спеціалізація персоналу банку, оцінка результатів його роботи. Очікувані обсяги надання послуг. Філіальна структура банку. Фінансові посередники. Підготовка і перепідготовка персоналу. Загальні витрати на обслуговування
Попит і збут	Програма формування попиту та стимулювання збуту на банківські продукти. Реклама. Фірмовий стиль банку, девіз. Канали поширення інформації. План формування громадської думки. Засоби масової інформації
Сервіс	Пропускна здатність банківських вузлів. Швидкість обслуговування споживачів банківських продуктів. Рівень сервісу щодо кожного цільового сегмента. Стандарти, які застосовуються у банківській практиці. Нові форми банківського сервісу

Важливим є також питання **прогнозування ринку**, яке на практиці проводиться за такою схемою:

1. *Виявлення ринку, який обслуговується:*
 - 1.1. Клієнти;
 - 1.2. Потреби клієнтів;
 - 1.3. Банківські продукти, які задовольняють потреби клієнтів;
 - 1.4. Визначення коштів для задоволення потреб клієнтів;
 - 1.5. Пошук таких коштів.
2. *Оцінка ринково-виробничих характеристик сегментів:*
 - 2.1. Ринкові характеристики:
 - 2.1.1. Вимоги до банківських продуктів;
 - 2.1.2. Частота придбання банківських продуктів;
 - 2.1.3. Визначення ступеня концентрації клієнтів;
 - 2.1.4. Оцінка фінансових характеристик клієнтів;

- 2.1.5. Аналіз процесу прийняття рішень клієнтами;
- 2.2. Показники послуг:
 - 2.2.1. Ступінь диференціації послуг на ринку;
 - 2.2.2. Рівень і характер ризику банку у разі надання послуги;
 - 2.2.3. Відносна капіталомісткість послуги;
 - 2.2.4. Відносна дохідність послуги;
 - 2.2.5. Оцінка доцільності та ефекту від впровадження нових послуг;
- 2.3. Показники конкуренції:
 - 2.3.1. Визначення основних конкурентів;
 - 2.3.2. Відносна частка ринку;
 - 2.3.3. Порівняльний аналіз;
- 2.4. Характеристика середовища.
- 3. *Оцінка привабливості ринку:*
 - 3.1. Розмір;
 - 3.2. Темпи зростання, які склалися;
 - 3.3. Темпи зростання, які прогнозуються;
 - 3.4. Загальна кількість клієнтів;
 - 3.5. Ступінь концентрації клієнтів, які обслуговуються (кількість клієнтів, на яку припадає понад 1/2 послуг);
 - 3.6. Відносна потужність клієнтів (клієнти — банк);
 - 3.7. Тенденції в концентрації клієнтів;
 - 3.8. Важливість послуги для клієнта.



Завдання для самоконтролю (Розділ 2)

1. Визначте особливості застосування вторинної інформації у банківському маркетингу. Наведіть можливі корисні джерела такої інформації.
2. Які методи збору маркетингової інформації Ви запропонуєте для вирішення таких маркетингових завдань:
 - оцінка іміджу банку та ключових факторів впливу на його формування;
 - визначення ступеня поінформованості представників цільового ринку про рекламні матеріали та акції банку;
 - тестування концепцій рекламних матеріалів та їх відбір для наступного розміщення у ЗМІ;
 - оцінка тенденцій розвитку банківського ринку за окремими банківськими продуктами / послугами;
 - розробка та виведення на ринок принципово нового банківського продукту / послуги.

3. Розробіть анкету для телефонного опитування за темою: «Визначення ключових факторів, які впливають на вибір клієнтами послуг комерційного банку».

4. Охарактеризуйте основні напрями використання методу спостережень для оцінки ефективності роботи працівників операційного відділу комерційного банку.

5. Запропонуйте перелік найважливіших факторів, які необхідно враховувати при побудові маркетингової інформаційної системи банку.



Термінологічний словник основних понять розділу 2

Анкета (опитувальний листок) — це структурована форма збору даних, що складається із серії питань, письмових або усних, на які треба відповісти респонденту.

Вибірка — це частина генеральної сукупності, окремі елементи якої відібрані для дослідження за певними характеристиками або параметрами, які важливі для дослідника.

Вимірювання — це надання чисел чи інших символів досліджуваним характеристикам (властивостям) об'єктів за попередньо визначеними правилами.

Генеральна сукупність — це вся можлива кількість респондентів, які є носіями необхідної для дослідника інформації.

Глибинні інтерв'ю — це різновид розглянутого вище методу збору первинної інформації якісного характеру, що зумовлює наявність майже аналогічних його недоліків та переваг.

Експеримент — це керований процес зміни однієї або декількох змінних для вимірювання ступеня впливу на одну або декілька залежних змінних за умов виключення можливості впливу сторонніх факторів.

Імітація — це відтворення за допомогою використання ЕОМ, а також економіко-математичних та статистичних методів і моделей дії комплексу чинників ринкового середовища на аналізовані дослідником показники.

Ринок — це сукупність усіх реальних і потенційних покупців товару.

Банківський ринок — це сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку.

Потенційний ринок — сукупність покупців, які проявляють достатній рівень зацікавленості конкретною ринковою пропозицією.

Доступний ринок — це сукупність покупців, які не тільки проявляють певну зацікавленість, але й мають достатній дохід та доступ до конкретної ринкової пропозиції.

Кваліфіковано доступний ринок — сукупність споживачів, які проявляють зацікавленість, мають достатній дохід, доступ до конкретної ринкової пропозиції, а також необхідну кваліфікацію (правову можливість купити).

Цільовий ринок — частина кваліфіковано доступного ринку, обрана підприємством чи організацією для подальшої роботи.

Ринок проникнення — це сукупність покупців, які вже купують товари або споживають послуги даного підприємства.

Маркетингові дослідження — це системне збирання та об'єктивний запис, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т. ін. окремих осіб і організацій у контексті їхньої економічної, політичної, суспільної й побутової діяльності.

Процес маркетингових досліджень — це комплекс дій, кожна з яких має своє завдання, вирішення якого необхідне для проведення маркетингового дослідження.

Маркетингова інформація — це певний масив структурованих даних, необхідних для вирішення певного маркетингового завдання.

Первинна інформація — це інформація, яку дослідник отримує самостійно безпосередньо від її носія для вирішення проблеми маркетингового дослідження.

Вторинна інформація — це інформація, яка була зібрана попередньо для інших цілей, що не пов'язані з проблематикою поточного маркетингового дослідження.

Місткість ринку — це обсяги продажу товарів або надання послуг на конкретному ринку протягом певного проміжку часу в одному й тому самому ринковому середовищі в межах здійснення конкретної маркетингової програми.

Реальна місткість ринку — це обсяги збуту товарів або надання послуг за певний відрізок часу на конкретному ринку.

Потенційна місткість ринку (ринковий потенціал) — це максимально можливі обсяги реалізації товарів та послуг за конкретний період часу, які можуть бути досягнуті завдяки реалізації відповідних маркетингових програм.

Неструктуровані питання — це відкриті питання, тобто питання з довільним варіантом відповіді, на які респондент відповідає власними словами.

Опитування — це спілкування з респондентами, які входять до певної вибірки із генеральної сукупності, особисто, по телефону, поштою або через Інтернет з використанням структурованої анкети, яка пропонується їм для заповнення з метою отримання необхідної інформації.

Проекційні методи — це суто психологічні методики, використання яких дає можливість маркетологу розкрити внутрішні почуття людей щодо досліджуваної теми.

Ранжування — це процес оцінювання вимірюваної якості прояву відповідної ознаки у досліджуваному об'єкті.

Сегментація ринку — це процес розподілу споживачів на однорідні групи (сегменти) на підставі різниці у їх потребах, важливих характеристиках або поведінці.

Спостереження — це реєстрація поведінки людей або інших досліджуваних об'єктів для отримання потрібної інформації.

Структуровані питання — це питання, які передбачають набір варіантів відповідей та їх формату.

Фокус-групи — це різновид неструктурованого інтерв'ю. Це невиимушене спілкування ведучого-психолога із 6—10-ма особами, які мають подібні характеристики, за якими їх було відібрано для бесіди, з метою об'єктивного визначення їх точок зору щодо певної маркетингової проблеми.

Частка ринку — це відношення обсягів реалізації продукції підприємства (як у цілому, так і за окремими товарами) до сумарних обсягів реалізації аналогічних товарів усіх підприємств, які діють на даному ринку.

Шкалювання — це створення послідовного ряду, на якому розміщуються досліджувані об'єкти за їх певними характеристиками.



Література (Розділ 2)

1. *Войчак А. В.* Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 119.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 2001. — С. 608.
3. Директиви та керівництва ESOMAR / Під ред. А. Ф. Павленко: Пер. з англ. — К.: ПП «Демос Сервіс», 2003. — С. 180.
4. *Малхотра Нереш К.* Маркетинговые исследования: Практическое руководство, 3-е издание.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 960 с.
5. Маркетинг. Проведення практичних тренінгів з маркетингу: Навч.-метод. посібник для слухачів системи перепідготовки фахівців для малого та середнього бізнесу/ *А. В. Федорченко*. — Українська асоціація маркетингу, 2003. — 72 с.
6. *Федорченко А. В.* Роль та місце якісних досліджень ринку в системі збору первинної маркетингової інформації // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 499—509.
7. *Энджел Д.* Поведение потребителей. — СПб.: Питер Ком, 1999. — С. 768.
8. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — КНЕУ, 2003. — 246 с.

9. *Иванова С. П.* Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг». — М.: МУПК, 2001. — 46 с.
10. *Куришкова Н. Б.* Банковский маркетинг. — СПб.: Питер, 2003. — С. 192.
11. *Зубченко Л. А.* Новые тенденции в развитии банковского маркетинга/ www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/14.shtml.
12. *Нікітін А. В.* Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
13. *Хьел Л., Зиглер Ф.* Теории личности. — СПб: Питер Ком, 1999. — 608 с.

РОЗДІЛ

3

КОНКУРЕНТЕ СЕРЕДОВИЩЕ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Аналіз стану банківського ринку

Ринок як економічна категорія означає економічні відносини, пов'язані з обміном товарів та послуг, у результаті чого формується попит, пропозиція та ціна. Ринок банківських послуг та продуктів являє собою багаторівневу структуру. Комерційні банки можуть працювати у різних сегментах фінансового ринку. За видами предмета купівлі-продажу вирізняють ринки: валютний, грошовий, фондовий, боргових коштів, дорогоцінних металів та іпотеки (табл. 3.1). Опосередковано, через своїх клієнтів, пропонуючи фінансові інструменти, банки виходять на всі сектори ринку, включаючи ринок товарний, робочої сили, а також ринок нерухомості.

Таблиця 3.1

РІЗНОВИДИ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ТА ПРОДУКТІВ

Вид ринку	Предмет	Різновиди
Ринок валютний	Купівля-продаж, застава іноземної валюти, чеків, векселів, акредитивів за ринковими цінами	Біржовий — валютні біржі та позабіржовий — міжбанківський
Ринок грошових металів	Купівля-продаж, застава дорогоцінних металів	Ринок срібла, золота, платини
Ринок фондовий	Емісія та купівля-продаж титулів власності та боргових зобов'язань	Первинний ринок — розміщення вперше випущених цінних паперів, вторинний — обертання цінних паперів у формі перепродажу
Ринок борговий	Ринок позичкового капіталу в різних формах	Ринок боргових коштів — середньострокового та довгострокового фінансування; ринок грошовий — короткострокового фінансування; ринок фінансових посередників
Ринок іпотечний	Купівля-продаж іпотечних облігацій, довгострокових цінних паперів, що забезпечені нерухомістю	Первинний та вторинний ринки, ринок житла, ринок оренди, ринок виробничої нерухомості

Виділяють також поняття цільового ринку, а саме сегмента ринку, на якому банк зосереджує свої основні зусилля, основну частину своїх активів. Ці сегменти відрізняються рівнем пріоритетності, реакції споживача, стабільності та дохідності.

Комерційні банки працюють у різних секторах фінансового ринку залежно від свого профілю (універсальний або спеціалізований), стану самого ринку, привабливості ринків та прибутковості операцій.

Метою аналізу банківського ринку є визначення привабливих сфер бізнесу для конкретного банку, а також прогнозування тенденцій у попиті та пропозиції, передбачення дій конкурентів, моделювання поведінки цільових груп клієнтів.

Сучасний банківський ринок визначається певними особливостями:

- Комерційні банки є об'єктом найбільш ретельного регулювання та нагляду порівняно з іншими учасниками фінансового ринку в цілому.

- Банківські послуги та продукти можуть доповнюватися небанківськими продуктами (страхові, інвестиційні, нерухомість, фінансові консультації) та нефінансовими продуктами й послугами (наприклад, нотаріальні, турагентства, авіакаси).

- Окрім банків, аналогічні продукти надають різного роду небанківські фінансові установи (страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди тощо) та інститути так званої парабанківської системи (наприклад, пошта).

- Вихід банку на певний сегмент ринку регулюється за регіональним аспектом (країна в цілому або окремий регіон), дозволом на здійснення операцій (порядок ліцензування).

Окрім легального ринку, також існує нелегальний, або «чорний» ринок банківських продуктів та послуг — проведення операцій, заборонених законом, між продавцями та покупцями або банківських операцій без дозволу. Причини цього явища полягають у державній політиці, системі регулювання, особливостях періоду первісного нагромадження капіталу, наявності доходів, одержаних злочинним шляхом. Залежно від економіки країни, політичної стабільності та багатьох інших факторів, масштаби цього ринку можуть значно відрізнятися за країнами. З огляду на те, що вимірювати обсяги «тіньових» операцій здається неможливим, зазвичай використовують методи експертної оцінки та обстеження учасників ринку. Чим вище ступінь регулювання, тим більше частка нелегального ринку банківських послуг.

Детальніше зупинимося на таких основних різновидах нелегального ринку: грошові перекази, обмінні операції, споживчі та комерційні позики, конвертація (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

РІЗНОВИДИ НЕЛЕГАЛЬНОГО РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ТА ПРОДУКТІВ

Сегмент нелегального ринку	Стисла характеристика
Грошові перекази	Основними клієнтами є приватні особи. Потреба у послугах, пов'язана з необхідністю термінового переказу готівкових грошей з метою приховування прибутків та вивозу їх за кордон у більш безпечні країни (юрисдикції). Незначні суми можуть фізично транспортуватися між різними населеними пунктами та країнами спеціальними кур'єрами. Великі суми, як правило, фізично не перевозяться, приймаються одним агентом, який ураховує їх, а клієнт одержує кошти в іншій країні від партнера цього агента. Тарифи на таку послугу можуть бути нижче або вище легального ринку залежно від ступеня порушення вимог законодавства
Ринок конверсійних операцій	Здійснення обмінних операцій без ліцензії фізичними або юридичними особами, а також проведення обміну валюти ліцензованими суб'єктами без належного обліку та звітності («сірий ринок»). Такі операції можуть здійснюватися з мінімальною маржею агента. Передбачають особливо довірчі стосунки з клієнтом (якого знають або рекомендують)
Ринок споживчих позик та депозитів	Надання кредитів приватними особами на споживчі потреби громадянам, які не можуть скористатися послугами банківської установи внаслідок жорстких вимог банків або кредитних союзів до прозорості та законності доходів. Зазвичай відсоткова ставка за такими кредитами вища — залежно від ступеня довіри до боржника. Такі угоди дуже часто не оформлюються на папері, або якщо й буває таке, то мають вигляд простих боргових розписок. Фактично приватний кредитор виступає як вкладник. Ризик кредитора (вкладника) дуже часто підстраховується рекомендаціями. Розвиток такого виду послуг сприяє виникненню попиту на послуги кримінальних структур з примусового повернення боргів
Ринок комерційних кредитів	Ринок є дуже подібним до ринку споживчих позик, але відрізняється обсягами, які на порядок більше, а також вимогами до забезпечення. Заставою може служити не лише все майно боржника, але й фактично його життя. Деякі підприємці користуються такими кредитами, коли постають перед проблемами з ліквідністю. Ставка за такими кредитами може перевищувати ставку банків майже у 10 разів (на Заході такі кредити називають «акулячі» позики)
Ринок конвертації	Юридичні або фізичні особи допомагають клієнтам перетворити безготівкові гроші у готівкові, надати їм законний вигляд або уникнути сплати податків. Так звані «конвертаційні центри» працюють із сумами від декількох сотень тисяч до десятків мільйонів умовних одиниць

Банки опосередковано виходять на ринки нерухомості (через іпотечне кредитування та у співпраці з агенціями з нерухомості), страховий ринок (через дочірні страхові компанії та агентські угоди зі страхувальниками), крім того, — на товарний ринок (підчас оцінки та реалізації застави).

Попит на банківські продукти та послуги

Ємність ринку для банку визначається шляхом аналізу попиту клієнтів залежно від виду бізнесу. Слід нагадати, що сучасний банк має три провідні напрями бізнесу: роздрібний (обслуговування населення та приватних підприємців), корпоративний (обслуговування середніх і великих підприємств) та казначейсько-інвестиційний (операції на міжбанківському ринку та операції з цінними паперами). Банки в провідних країнах світу також вирізняють як окремий бізнес — приватний, тобто індивідуальне обслуговування дуже заможних клієнтів. Така класифікація бізнесів ґрунтується на однорідних групах клієнтів.

Кожна група клієнтів формує попит на певні продукти і послуги банку. Для детальнішого аналізу попиту доцільно звернутися до характеристики поведінки груп клієнтів. Правильна сегментація клієнтів дозволяє зрозуміти природу попиту, щоб виходити на належних клієнтів з пропозиціями продуктів та послуг, які саме для них є актуальними, у найбільш відповідний час та у зручному для клієнта місці.

Попит має вимірюватися у просторі та в часі. Вимірювання у просторі означає коливання попиту за регіонами. Характер попиту значно відрізняється залежно від стану конкретного регіону, сільської або міської місцевості, центрального району міста або приміських районів. Також попит ураховує місцезнаходження клієнта та його готовність пересуватися в напрямку точки продажу: місце роботи, місце проживання, місце відпочинку або транспортні вузли (вокзали, аеропорти) тощо.

У часі попит значно коливається, особливо внаслідок пікових навантажень на офіси банків у робочий час (характерно для обслуговування підприємств, як правило, з початку робочого дня до обідньої перерви).

Спільними факторами попиту для всіх видів бізнесу є інфляційні очікування економічних суб'єктів, цінова політика банків, наявність альтернативних можливостей вкладення та залучення коштів, а також довіра до банківських установ.

Обсяг попиту у **роздрібному бізнесі** визначається детально такими чинниками:

- 1) Обсягами грошових доходів домогосподарств.

- 2) Розмірами заощаджень населення.
- 3) Демографічними тенденціями (народжуваність, шлюбність, смертність тощо).
- 4) Рівнем безробіття.
- 5) Потребами економічних суб'єктів у придбанні інвестиційних та споживчих товарів.
- 6) Потребами клієнтів у розрахунках та переказах.
- 7) Наявністю системи гарантування вкладів.

У **корпоративному бізнесі** попит знаходиться під впливом інших чинників:

- I. Потреб у забезпеченні розрахунків та платежів.
- II. Потреб у фінансуванні бізнесу.
- III. Обсягів надходжень від реалізації.
- IV. Попиту на продукцію підприємств.
- V. Регулятивного середовища.

Знання факторів формування попиту дозволяє банкам зрозуміти стан і тенденції ринку, своєчасно змінити продуктовий ряд та вийти на ринок з адекватною пропозицією. Банк завжди розвиває свій бізнес на бізнесі клієнтів, оскільки розвиток бізнесу підприємств та зростання добробуту населення означає нові можливості для банків. Поліпшення макроекономічної ситуації в конкретному регіоні приводить до зростання підприємницької активності, а відповідно до потреб у розширенні бізнесу та збільшення зайнятості. Збільшення зайнятості, у свою чергу, приводить до зростання доходів домогосподарств, виникнення потреб у заощадженнях та придбанні товарів на виплату.

Структурний аналіз попиту має не менш важливе значення, ніж об'ємний аналіз. Попит структурується за видами банківських продуктів та послуг, а також за сталістю (мінливий, стабільний, зростаючий), чутливістю до зміни ціни (тарифів).

Так, кредитні та депозитні продукти мають дещо іншу еластичність попиту за ціною порівняно з комісійними послугами. Попит на послуги високої якості (надійність, швидкість, ефект для споживача) може бути стабільним навіть у разі підвищення тарифів. Завищена ставка за депозитами може бути тривожним сигналом для вкладників, симптомом підвищення ризику ліквідності в даному банку, як наслідок — падіння довіри до банку. Тому низькі ставки за депозитами завжди відрізняють банк високої репутації.

Джерелами інформації для маркетингової служби у банку для визначення обсягу попиту можуть бути:

— результати незалежних досліджень та оглядів, підготовлених професійними дослідницькими організаціями на замовлення

або для публічного розповсюдження (дослідження на замовлення виконують як приватні організації, так і державні органи статистики, наприклад, цінними є результати регулярного обстеження представницької вибірки домогосподарств, структури й динаміки їх доходів і витрат по областях України);

— власні маркетингові дослідження банку (опитування клієнтів, персоналу банку, інтерв'ювання експертів, спостереження за поведінкою клієнтів шляхом аналізу бази даних про придбання продуктів та надані пропозиції тощо);

— аналіз звернень та заявок клієнтів банку (тут важливо правильно ідентифікувати потребу клієнта: якщо підприємство, наприклад, звертається за довгостроковим кредитом, то слід чітко визначити потребу, тобто призначення фінансування, а це дозволить пропонувати клієнту альтернативні варіанти у вигляді гарантій, акредитива або проектного фінансування);

— урядова статистика за макроекономічними показниками (регулярні публікації НБУ про динаміку ВВП, безробіття, приріст промислового виробництва, зайнятість тощо, бюджет уряду на рік, програма Кабінету Міністрів, інформація Державного комітету статистики, Міністерства фінансів тощо);

— огляди стану ринку, проведені органами нагляду (Національним банком України, Державною комісією цінних паперів та фондового ринку, Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг).

Для аналізу потенціалу ринку для конкретного банку маркетингова служба здійснює постійний моніторинг з регулярним аналізом частки банку на регіональних ринках. Такий моніторинг може супроводжуватися підготовкою періодичних оглядів, звітів. Такі звіти у банку можуть готувати: а) служба маркетингу, б) керівники комерційних підрозділів, або в) незалежні дослідницькі фірми, експерти. Рекомендується така форма звіту (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**ПРИКЛАД ЗАПОВНЕНОЇ ФОРМИ ЗВІТУ ПРО РИНКОВУ ЧАСТКУ БАНКУ
«СПРАВА» У ДЕПОЗИТАХ**

Банк	Станом на 01/01/2004	Станом на 01/01/2005	Зміна частки
Банк «Справа»	2%	2,1%	+0,1%
Банк-конкурент 1	3%	3,5%	+0,5%
Банк-конкурент 2	1,5%	2%	+0,5%
Банк-конкурент 3	2,5%	2%	-0,5%

Банк-конкурент 4	1%	1%	0%
------------------	----	----	----

Враховуючи, що частка середнього банку в Україні дуже рідко перевищує 1% ринку, доцільно робити такий звіт за конкретними областями. Інформацію про депозити, кредитний портфель, активи по регіонах можна обробити на основі щомісячного звіту НБУ.

Аналіз незадоволеного попиту клієнтів маркетингова служба може проводити, вивчаючи скарги клієнтів, проводячи інтерв'ювання клієнтів у операційній залі, а також поштою або по телефону. Значну інформацію про незадоволений попит може дістати маркетолог з опитування клієнтів, які залишають банк унаслідок ненадання певних послуг або незадоволення рівнем сервісу.

Пропозиція на ринку банківських послуг

Пропозиція на ринку банківських продуктів та послуг визначається продуктовим рядом та кредитним потенціалом банків. Особливістю пропозиції на даному ринку є те, що банківські продукти не можуть бути заготовлені заздалегідь і очікувати приходу клієнта. Кредит або депозит створюється саме в момент досягнення домовленості між обома учасниками угоди. Пропозиція може бути розширена за обсягами та структурою (продуктовим рядом).

Пропозиція банківських продуктів має певні рамки часу та простору. Важливо, щоб потреби клієнтів у проведенні трансакцій у конкретний проміжок часу були задоволені банком.

По-перше, банки намагаються подовжити робочий час. Для цього, наприклад, вводяться подовжений графік у п'ятницю (на 1—2 години), робота в суботу (або чергова філія банку працює окрім будніх днів також у вихідні), пункти обміну валют, операцій з дорожніми чеками на вокзалах, аеропортах. Сучасні банки широко запроваджують нічні точки продажу — повністю автоматизовані пункти самообслуговування (банкомати та кіоски). Банки пропонують графік роботи, більш привабливий для клієнтів: а) виконання операцій у режимі реального часу («он-лайніві операції»); б) цілодобова робота дистанційного банківського обслуговування (Інтернет, банкомати, контакт-центр, телефонія, мобільний зв'язок). Завдяки новим каналам доставки послуг банк долає останні перешкоди у взаємодії з клієнтом. Створюється атмосфера всебічної присутності, максимального наближення банку до клієнта.

По-друге, банки розширюють пропозицію у просторі. Це означає наближення відділень банку до місця перебування клієнта (роботи, проживання, відпочинку, поїздки), створення пересувних відділень, мережі агентів-представників, радників від банку, що роз'їжджають по районах, відвідуючи клієнтів. Тут банк може застосовувати або стратегію всебічної присутності («банк, що завжди поруч»), або концентрації бізнесу в цільових регіонах (така стратегія значно дешевша).

Номенклатура банківських продуктів та послуг детально вивчається у розділі «Продуктова політика комерційного банку». Механізм ціноутворення розглядається в іншому розділі («Цінова політика комерційного банку»).

Пропозиція на сучасному українському ринку банківських послуг характеризується такими ознаками:

- спеціалізація окремих банків на обслуговуванні певних груп клієнтів є дуже обмеженою, у багатьох випадках такі невеличкі банки обслуговують лише своїх акціонерів та споріднені з ними підприємства;

- переважають універсальні банки, що пропонують максимально можливий набір продуктів і послуг усім потенційним клієнтам, тобто така пропозиція є «масованою атакою» на споживача невизначеного типу, багато в чому це пов'язано з відсутністю системного маркетингового підходу;

- банки все частіше пропонують клієнтурі небанківські послуги, намагаючись підвищити коефіцієнт крос-продажу, закріпити клієнта та підвищити таким чином його прибутковість;

- банківська реклама на ринку за характером є продуктова та цінова, в основному зосереджена на пропозиції депозитних продуктів, у той же час у розвинутих країнах реклама більше іміджева, тобто стверджує позитивне сприйняття банку, а відтак — і його продуктів на ринку;

- передові банки все більше розвивають так званий проактивний підхід до клієнта (формування та стимулювання попиту) на відміну від реактивного підходу (очікування, коли клієнт виявить потребу в продукті);

- стратегія сучасного банку неможлива без визнання необхідності зосередження на клієнті, це означає вимогу формувати пропозицію, виходячи з потреб клієнта та визначення його поведінки на ринку.

Сучасний ринок банківських послуг в Україні також характеризується високою конкуренцією продавців за споживача. Така ситуація визначилася наприкінці 90-х років XX століття. До цьо-

го цей ринок був переважно ринком продавців, тоді існував високий і незадоволений попит на строкові кредити, на стандартне розрахункове обслуговування, на акредитивні форми розрахунків. Пропозиція якісних продуктів була обмежена, а банкіри спокійно чекали, коли до них прийде клієнт і попросить кредит. Ситуація докорінно змінилася на рубежі тисячоліть: тепер банкір іде до привабливого клієнта, пропонує та пристосовує свій продукт (послугу), враховуючи потреби споживача.

Сучасний ринок характеризується швидким реагуванням банків-конкурентів на інновації, передовий досвід негайно розповсюджується, а вдалий продукт повторюється вслід за лідером. Наприклад, після очевидного успіху банків-лідерів на ринку платіжних карток банки другого ешелону вийшли з аналогічними пропозиціями і за допомогою агресивного маркетингу завоювали значну частку ринку.

Співвідношення попиту та пропозиції регулюється ринковим механізмом і державою. Ринковий механізм включає систему конкуренції, ціноутворення, а державний — монетарну, фіскальну, бюджетну політику, систему нагляду та регулювання (шляхом видання нормативних актів, законів та перевірки діяльності банків).

3.2. Банківська конкуренція

Банківська конкуренція являє собою економічне суперництво між банківськими установами за придбання та утримання споживачів на найвигідніших умовах реалізації фінансових продуктів. Конкуренція стимулює банки знижувати свої витрати, раціонально використовувати свої ресурси, застосовувати нові технології, знижувати або стримувати ціни на свої продукти. Однак сильна конкуренція може стимулювати авантюризм і зайвий ризик, завищені витрати на просування продуктів та зниження доходів унаслідок продажу за демпінговими цінами.

Завдяки конкуренції банк знаходиться не лише під контролем органу нагляду, але й самого ринку: банк ретельно вивчається його клієнтами, інвесторами, контрагентами.

Існують різні **форми суперництва (змагання)**. Розрізняють конкуренцію за рівнем досконалості — чисту (досконалу), монополістичну, олігополістичну, що ретельно вивчаються за курсом макроекономіки. На початку створення національної банківської системи в Україні певний час зберігалася монополія окремих бан-

ків на обслуговування певних сегментів клієнтури або на проведення конкретних операцій, що було успадковано від часів радянської влади.

Так, Експортно-імпортний банк України традиційно спеціалізувався на обслуговуванні зовнішньоекономічних операцій (від кредитів у валюті до валютних вкладів громадян), Ощадний банк — на обслуговуванні населення (переважно комунальні платежі та депозити), Промінвестбанк — на фінансуванні капітального будівництва, банк «Україна» — на обслуговуванні клієнтів у аграрному секторі, а Укрсоцбанк — кооперативів, малого бізнесу, підприємств соціальної сфери.

Агресивна маркетингова політика банків нової хвилі призвела до втрати монопольного становища цих банків у привабливих сегментах ринку. Тепер обслуговування експортно-імпортних операцій пропонують усі великі та середні банки, депозити приймають майже всі банки, окрім тих, хто не має на це ліцензії, а інвестиційні програми беруть на себе великі банки нової хвилі. Колишні державні банки також усе більше набувають характеру універсальних: зокрема, Укрексімбанк розвиває операції з платіжними картками, приймає депозити в різних валютах, кредитує населення, а Ощадний банк та Укрсоцбанк — активно співпрацюють із великими підприємствами.

Різновидом *регульованої конкуренції* є призначення банків, що обслуговують державні програми та бюджетні й позабюджетні фонди. Розпорядник коштів (уряд, державні структури) проводить для цього тендер серед банків, прийнятих за певними критеріями (фінансовий стан, мережа філій, досвід роботи, цінові пропозиції тощо) і призначає банки-агенти. З такими банками підписуються угоди про обслуговування. Таким чином створюється олігополія у конкретному сегменті ринку, прикладами якої є:

- банки-агенти уряду в обслуговуванні міжнародних кредитних ліній (Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку тощо);

- банки, що співпрацюють з державним Пенсійним фондом та проводять виплату пенсій;

- банки, що обслуговують великі державні корпорації (нафтогазового комплексу, енергетики) або бюджети великих міст (столиці, обласних центрів);

- банки, що за дорученням державних органів обслуговують виплати населенню (так, призначені НБУ конкретні великі банки проводили виплати компенсацій жертвам фашизму, відшкодовували валютні вклади громадян у Зовнішекономбанку, а також проводили виплати компенсацій вкладникам банків, що збанкрутували);

— банки, що надають кредити в рамках державних цільових програм (молодіжна програма кредитування, конверсія, реорганізація вугільної промисловості тощо).

За таких умов ринок обслуговується одразу декількома продавцями, якість роботи яких контролює в першу чергу сам розпорядник коштів.

Банки-учасники конкурентної боротьби можуть значно відрізнятися між собою за розміром та міцністю. Так, статутний капітал великого банку може у 200—500 разів перевищувати капітал малого банку. Відповідно у стільки разів великий банк може більше надати кредитів, залучити і більше ресурсів. Однак навіть у середнього за розміром банку наявні певні переваги над великим банком, наприклад, більша гнучкість, вища ефективність роботи, новаторство. Досить спірним питанням українського банківського ринку залишається існування малих банків, капітал та активи яких не перевищують за розмірами середнє промислове підприємство. Іноді велика корпорація створює або придбаває банк, щоб він просто функціонував як її фінансовий центр, казначейство, обслуговуючи переважно грошові потоки корпорації. Головною причиною існування малих банків називають потреби малого бізнесу, в якому великі банки менше зацікавлені. Більшість таких банків занадто високо залежать у своїх доходах від 2—3 ключових клієнтів, погіршення стану справ у таких клієнтів миттєво викликає проблеми у самого банку.

На банки, як і на всі підприємства, розповсюджується регулювання з боку Антимонопольного комітету, який слідкує за недопущенням встановлення монополії у фінансовому секторі.

Особливостями банківської конкуренції є:

1) високий рівень регулювання банківської діяльності та, зокрема, захист середовища здорової конкуренції;

2) відносно сталий перелік банківських продуктів;

3) відсутність прямого державного регулювання банківських тарифів (однак траплялися випадки, коли орган регулювання встановлював мінімальні ставки на ціну іноземних кредитів або рекомендував зниження ставок кредиту);

4) відсутність явних, безумовних монополій;

5) стрімкий розвиток альтернативного сервісу — самообслуговування.

Банківський ринок в Україні характеризується у переважній кількості сегментів ринку як ринок чистої конкуренції, однак в окремих сегментах, зокрема обслуговування населення, як олігополія. Про це свідчить висока частка великих банків у депозитах

та кредитуванні населення (за підсумками 2004 р. перші 10 банків контролюють більше 50% ринку).

Цінова конкуренція на українському ринку розвивається досить суперечливо. З одного боку, окремий банк не може диктувати ціни на ринку, встановлюючи низькі ставки за депозитами або високі — за кредитами. Просто клієнти будуть відмовлятися від продуктів на користь інших банків.

З іншого боку, не можна стверджувати, що простір для цінової конкуренції обмежуваний. Так, у боротьбі за просування нових продуктів банки використовують навіть демпінг, як це відбувалося у 2003—2004 роках під час емісії платіжних карток окремими банками: картки видавалися безкоштовно вкладникам депозитів.

Новим фактором цінової конкуренції постають «віртуальні» банки, що працюють у мережі Інтернет. Завдяки низьким операційним витратам такі банки можуть успішно функціонувати за меншою процентною маржею та навіть з безкоштовними комісійними послугами. При цьому на розвинутих ринках Інтернет-банки пропонують депозитні продукти на 1—2 базисних пункти вище, ніж традиційні банки (табл. 3.4). Це практично не залишає традиційному банку шансу змагатися шляхом підвищення ставок за депозитами або зменшення ставок за кредитами клієнтам.

Таблиця 3.4

ПОРІВНЯЛЬНІ ПЕРЕВАГИ ВІРТУАЛЬНИХ БАНКІВ

Банк	Ставка депозиту	Ставка кредиту	Спред	Операційні витрати	Прибуток
Традиційний	4%	8%	4%	3%	1%
Інтернет-банк	5,5%	7%	1,5%	0,5%	1%

Вплив розвитку Інтернету на характер конкурентної боротьби має, таким чином, неоднозначний характер:

- з'являються віртуальні банки з кращою операційною ефективністю;
- розвиваються електронні платіжні системи, які успішно обслуговують невеликі, але часті готівкові операції;
- значно прискорюється виконання трансакцій;
- для банків, що запровадили Інтернет-сервіс, виникає можливість усебічної доступності в будь-який час, зручний для клієнта;
- відтепер навіть малі банки здатні змагатися з великими фінансовими корпораціями.

Цінова конкуренція ґрунтується на низьких витратах або готовності банку понести певні збитки на початковому етапі запро-

вадження продукту та намагання наздогнати лідерів. До цінової конкуренції може звертатися банк, коли точно розрахував можливість одержання прибутків за іншими операціями або на весь період реалізації проекту.

Методи цінової конкуренції мають ураховувати прибутковість клієнта і можуть включати:

- надання знижок за діючими тарифами для окремих груп клієнтів або конкретному клієнту чи за окремою операцією;

- запровадження занижених тарифів або безкоштовних послуг банками-аутсайдерами;

- підвищені ставки за депозитами з метою переманювання клієнтів та їх коштів;

- укладання прихованих угод з керівниками підприємств для розміщення цих коштів у банку (нечесна конкуренція);

- надання знижок у кредитуванні для привабливих клієнтів.

Нецінова конкуренція полягає у боротьбі банків за клієнта шляхом надання індивідуального сервісу, розширення пропозиції продуктів, збільшення задоволення клієнтів. При цьому клієнт надає перевагу банку не внаслідок дешевого, а саме якісного обслуговування. Така форма конкуренції притаманна розвинутому, насиченому ринку.

Інструментами нецінової конкуренції виступають реклама, навчання персоналу та клієнтів, запровадження високих стандартів сервісу, новий дизайн філіалів, підвищення швидкості та надійності операцій, надання супутніх послуг (інформаційних, консалтингових). Могутнім фактором нецінової конкуренції є репутація банку: висока репутація дозволяє скористатися можливостями й цінової конкуренції, тому що більш надійний банк може залучити відносно дешеві ресурси. Про свою репутацію банк може дізнатися з регулярного опитування клієнтів, моніторингу повідомлень із засобів масової інформації.

Визначають три *рівні конкуренції* за суб'єктами:

- 1) між банками;
- 2) між банківськими та небанківськими фінансовими установами (кредитними спілками, страховими компаніями тощо);
- 3) між банками та нефінансовими установами.

Неординарним рішенням у відповідь на посилення конкуренції між банками є *придбання банків-конкурентів*. До такого засобу банк звертається, коли сама боротьба стає не вигідною та неперспективною. Головне, щоб у результаті такого злиття конкурентні переваги зростали, а не послаблялися. Зазвичай керівництво «атакуючого» банку ретельно вивчає всі варіанти роз-

витку, відбирає банки для поглинання, звертає увагу на аналіз сильних і слабких сторін, порівнює з власними перевагами та вадами. Тут важливо не допустити втрати переваг, тобто щоб проблеми іншого банку не погіршили становище банку на ринку.

Як правило, банк обирається з метою доповнити відсутні переваги, властивості, ресурси. Так, банк, що спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, може придбати роздрібний банк з розгалуженою мережею філій та доброю репутацією, щоб одразу вийти на новий сегмент клієнтури. Інший банк може проникнути на ринок регіону завдяки союзу з малим банком, що вже присутній на цьому ринку. Нове тисячоліття ознаменувалося у світовому банківському світі створенням нових фінансових гігантів у США (Сіті Груп, Дж. П. Морган Чейз), Німеччині (група Альянс), UFG та Японії (Токіо Міцубіші). Аналогічні процеси відбуваються і в Україні, хоча вони більше пов'язані з розширенням інтервенції іноземного капіталу.

Особливістю українського банківського ринку є його висока захищеність від входження нових учасників унаслідок високого ступеня регулювання та порівняно низька довіра економічних суб'єктів до небанківських установ. У той же час набирає силу світова тенденція до інтеграції фінансових ринків і відповідно — консолідації нагляду й регулювання фінансового ринку в цілому. По окремих видах продуктів банки вже відчувають тиск з боку альтернативних структур.

Таблиця 3.5

ПОРІВНЯННЯ ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ БАНКІВ

Альтернативні структури	Тип продуктів	Переваги порівняно з банками
Фінансові установи		
Страхові	Заощадження населення та підприємств	—Гнучкі фінансові схеми —Індивідуальний продаж продуктів
Кредитні спілки	Заощадження, споживчі позики	—Спрощена процедура кредитування —Високі ставки за депозитами
Лізингові компанії	Фінансування бізнесу	— Гнучкі фінансові схеми
Ломбарди	Споживчі позики	—Спрощена процедура кредитування —Швидке оформлення позик
Фінансові компанії	Споживчі позики	—Спрощена процедура кредитування
Пенсійні фонди	Заощадження населення	—Гнучкі фінансові схеми —Надійність

Інвестиційні фонди	Посередництво в інвестиціях	—Професійний рівень —Диверсифікація вкладень
Факторингові компанії	Факторинг	—Спрощена процедура
Компанії з переказу грошей	Грошові перекази	—Швидкість та надійність

Закінчення табл. 3.5

Альтернативні структури	Тип продуктів	Переваги порівняно з банками
Нефінансові установи		
Пошта	Грошові перекази	—Швидкість, надійність —Спрощена процедура
Будівельні компанії	Заощадження та інвестиції	—Надійність —Нижчі ціни
Агенції з нерухомості	Інвестиції	—Гнучкість
Казино	Використання заощаджень	—Шанс значних виграшів
Торгові компанії	Заощадження, споживчі позики	—Спрощена процедура кредитування —Зручна схема депозитів
Консалтингові фірми	Фінансові консультації	—Гнучкість —Професіоналізм

Цей перелік не є вичерпним. Як бачимо, більш за все банки потерпають від конкуренції у сфері кредитування та заощаджень. Однак на практиці небанківський сектор в Україні ще досить нерозвинутий і не представляє серйозної загрози для банків. Крім того, зазвичай самі банки діють як агенти страхових компаній, або укладають угоди про співпрацю з торговельними та будівельними компаніями, дилерами, консультантами тощо. Найбільш відомим прикладом такої співпраці є співробітництво провідних банків із міжнародними компаніями з грошових переказів (Western Union, Money Gram тощо). Також існує мережа компаній, які спеціалізуються на валютно-обмінних операціях, укладаючи агентські угоди з комерційними (уповноваженими) банками.

В одній групі банківських продуктів переважає **предметна конкуренція**, тобто там, де випускають на ринок майже ідентичні товари, які відрізняються рівнем якості та ціною, зокрема комісійні послуги (грошові перекази, конверсійні операції, консультації). Також існує **видова конкуренція** у сфері кредитування, надання гарантій — де застосовується індивідуальний підхід до клієнта.

Банківська справа також характеризується **функціональною конкуренцією**, яка проявляється у взаємозаміні одних фінансових

продуктів іншими. При цьому суперництво може виникати в межах самої банківської структури або між банками та небанківськими установами:

- різні види кредитування бізнесу (наприклад, проектне фінансування та гарантії);
- кредитування клієнта порівняно з організацією випуску його корпоративних облігацій (банк може виступити в ролі кредитора або андеррайтера відповідно);
- страхування або гарантування кредитів;
- розміщення громадянами заощаджень у банку на вкладі або вкладення в цінні папери;
- переказ грошей поштою або каналами банку тощо.

На рівень конкуренції впливає ціла низка факторів. Відзначимо декілька з основних:

- порядок реєстрації та ліцензування, стабільність і всебічність нормативної бази (конкуренти можуть скористатися жорстким режимом регулювання);
- заборона або обмеження на операції певного типу (наприклад, на банки щодо операцій з нерухомістю або інвестиції в інші підприємства);
- потенціал конкурентів щодо значних інвестицій у розвиток свого бізнесу;
- антимонопольне регулювання діяльності банків і небанківських установ;
- обізнаність нових учасників ринку в конкретному сегменті ринку;
- доступ учасників конкурентної боротьби до економічних ресурсів;
- можливість лобіювання групових і корпоративних інтересів тощо.

Проникнення на банківський ринок нових учасників об'єктивно стримується вимогами з боку державних органів регулювання (критерії відповідності щодо походження капіталу, керівників, акціонерів, наявності пристосованого приміщення, обладнання, кваліфікованих кадрів тощо) з метою забезпечення фінансової стабільності, а також вимогами самого ринку стосовно мінімального розміру заснованої фінансової установи. Обмеження можуть стосуватися приходу на національний ринок іноземних банків, участі іноземного капіталу в капіталі місцевих банків. Крім того, банки мають виконувати досить суворі вимоги до управління бізнесом, ризик-менеджменту, дотриман-

ня економічних нормативів, опублікування фінансової звітності тощо.

Суб'єктами регулювання банківської діяльності та відповідної конкуренції є центральний банк, орган регулювання та нагляду (у деяких країнах уже існує консолідований нагляд за всіма учасниками фінансового ринку), антимонопольний комітет, фондові біржі (процедури торгів та лістингу), а також саморегулюючі організації (професійні об'єднання учасників ринку, які розробляють стандарти етики у бізнесі).

Як і в інших секторах ринку, у банківському також має місце нездорова конкуренція. До нездорової, або недобросовісної, конкуренції відносять підвищення банком своєї конкурентоспроможності шляхом надання споживачам заборонених законом послуг, а також шляхом підриву репутації конкурентів. Так, неприпустимими є рекламні оголошення, які «презентують» даний банк або його продукт як виключний, кращий, коли для цього немає обґрунтованих доказів (наприклад, «тільки у нас — найвищий рівень сервісу», або «наш банк, на відміну від інших, є надійним та ефективним»), відсутній визнаний рейтинг. Непорядною практикою є також, коли працівники банку в розмовах зі своїми клієнтами посилаються на вади, недоліки, невдачі конкурентів («такий-то банк не надає кредити», або «у того банку виникли проблеми з ліквідністю, від нього тікають клієнти...»), щоб показати відносну перевагу своєї компанії.

Як в Україні, так і в сусідній Росії траплялися випадки, коли окремі банки ставали жертвами «чорного піару»: розповсюдженням дезінформації провокувалася паніка серед вкладників та клієнтів інших («чужих») банків.

Нові умови діяльності банку складаються у зв'язку із вимогами до прозорості бізнесу. Справа в тому, що ринок потребує надійної, достатньої та оперативної інформації про стан справ кредитної установи, рівень менеджменту, корпоративну культуру, механізм управління ризиками тощо.

Рівень конкуренції на банківському ринку зростає завдяки таким глобальним тенденціям:

- 1) Укрупнення банків унаслідок консолідації, а саме злиття та поглинання.
- 2) Інтернаціоналізація фінансових ринків, гармонізація регулятивного середовища.
- 3) Активне проникнення міжнародних фінансових установ на ринки країн з перехідною економікою.

- 4) Зближення банківського та страхового ринків, утворення банкострахування.
- 5) Розвиток дистанційного банківського обслуговування.
- 6) Підвищення вимог з боку органів регулювання та нагляду до банків.
- 7) Розширення пропозиції продуктів-замінників з боку небанківських установ.

3.3. Визначення конкурентоспроможності банку

З конкуренцією власне й пов'язані поняття конкурентоспроможності. Розрізняють конкурентоспроможність банку та конкурентоспроможність його продукції. Обидва поняття є інтегративними, тобто складаються з багатьох компонентів.

Конкурентоспроможність банку означає здатність до ефективного господарювання в умовах нормального ринку. Вона проявляється у показниках надходжень та розміру активів і ресурсної бази, включаючи депозити та капітал. Вагомим фактором є також динаміка цих показників: позитивна свідчить про реалізацію потенціалу, а негативна — про втрату позицій на ринку. Тому частка банку в загальних активах банківської системи також є дуже важливим індикатором конкурентної сили банку. Конкурентна позиція банку визначається здатністю банку своєчасно реагувати на зміни ринку, оточення, поведінки клієнтів. Відповідно відзначимо два параметри — відносність та сприйняття банку оточенням.

Керівництво банку може впливати на рівень конкурентоспроможності своєї установи шляхом підвищення фінансової стійкості, контролю готовності протистояти несприятливим ринковим умовам, зокрема агресії з боку конкурентів, розширення сегментів ринку, поліпшення якості обслуговування, вдосконалення корпоративної культури та забезпечення належного рівня ризик-менеджменту. Банк може мати конкурентні переваги лише на місцевому ринку, але бути останнім серед середніх банків за національними масштабами. Тому конкурентоспроможність — це завжди відносне поняття. Так, великий банк в Україні за західноєвропейськими масштабами є малим банком і не може конкурувати на світових ринках.

Факторами конкурентоспроможності банку є:

— прибутковість банку (прибутковість активів, капіталу та маржа прибутку в доходах);

— частка банку в активах і пасивах банківської системи (у регіоні та в країні);

- динаміка основних показників діяльності банку (абсолютних і відносних);
- адекватність і структура капіталу;
- структура і якість активів;
- процентна маржа;
- здатність підтримувати ліквідність;
- частка непроцентних доходів у загальному прибутку банку;
- конкурентоспроможність клієнтів;
- диверсифікація клієнтської бази;
- масштаб філіальної мережі;
- акціонери банку (прозорість та стратегія);
- менеджери банку;
- персонал банку;
- лобіювання інтересів банку на рівні регіону або країни в цілому.

Усі ці фактори між собою тісно пов'язані. У результаті вони впливають на уявлення ринку про конкретний банк.

На ринку кожен банк має певний рейтинг, формальний або неформальний. Формальний рейтинг надається визнаними рейтинговими агенціями, зазвичай міжнародними, такими як Standards & Poor's, Moody's, Fitch. Рейтинг має значення в певному діапазоні, частіше від D (найгірший) до A (кращий), з характеристикою тенденції до стабілізації, підвищення або погіршення. Сам факт рейтингування на регулярній основі вже позитивно впливає на імідж банку.

Неформальний рейтинг встановлюється за результатами опитування клієнтів, учасників ринку, що проводять маркетингові компанії або засоби масової інформації. В Україні також проводяться щорічні рейтинги кращих менеджерів банків.

На міжбанківському ринку також проводиться періодична оцінка стану банків іншими банками, що є їх контрагентами. При цьому кожен банк має свою методику оцінки кредитоспроможності банку, враховуючи вищенаведені фактори. Окрім розрахунку контрольних показників адекватності капіталу, прибутковості, аналітики в банках звертають особливу увагу на якість активів та рівень менеджменту, а також здатність протистояти ризику ліквідності, оскільки на міжбанківському ринку ресурси надаються переважно на короткий термін.

Конкурентоспроможність продукції банку — сукупність якісних, вартісних та цінових характеристик продукту, його здатність задовольнити потреби конкретного споживача. Це завжди відносний показник, тому що він показує здатність продукту бути реалізованим в умовах пропозиції банків-конкурентів. Особливістю банківського

продукту є те, що акт реалізації не завершується на момент укладання угоди або зарахування коштів на рахунок, адже користування продуктом та сплата за можливість користування зазвичай тривають певний період, іноді більше року (у разі кредитування, депозиту або розрахунково-касового обслуговування чи довірчих операцій). При цьому характеристики банківського товару можуть розкриватися поступово, відповідно змінюється споживацький ефект для клієнта: наприклад, фіксована ставка за кредитом в умовах зниження ринкових ставок примушує боржника достроково погасити борг.

Факторами конкурентоспроможності продукції банку є:

- відповідність характеристик продукту вимогам цільових клієнтів;
- ефект споживача від придбання такого продукту;
- вдала комбінація ціни і якості продукту;
- унікальність продукту, можливість його повторення конкурентами;
- якість продажу (пропозиції, реалізації) та супроводження продуктів і послуг;
- злагодженість у роботі підрозділів продажу (фронт-офісу);
- взаємодія між комерційними службами та службами підтримки;
- своєчасність виходу з новим продуктом на ринок за місцем і часом.

Конкурентна перевага для конкретного банку полягає у наявності ресурсів та вмінні їх використовувати. Конкурентні переваги банку можуть бути як потенційні, так і реалізовані. Саме від менеджерів банку залежить, наскільки повно банк реалізує свої конкурентні переваги та використовує свої можливості. Так, наявність розгалуженої мережі філій є потенційною перевагою, а ефективність їх роботи — реалізованою перевагою банку.

Аналіз конкурентної сили банку доцільно проводити з використанням бальної оцінки. Прикладом може бути така таблична форма для заповнення:

Таблиця 3.6

ЗРАЗОК ПОРІВНЯЛЬНОЇ ТАБЛИЦІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Фактор	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	«Свій Банк»	Макс	СБ — Макс
Прибутковість	9	6	7	5	6	9	–3
Клієнтура	8	4	8	5	5	8	–3

Репутація	6	6	4	6	7	7	0
Продуктивність	4	9	3	8	3	9	-6
Продукти/ послуги	5	5	2	3	5	5	0
Грошові ресурси	6	9	7	5	8	9	-1
Якість сервісу	8	6	8	7	9	9	0
Організація	4	8	9	8	4	9	-5
Кадри	5	6	4	8	5	8	-3
Усього	55	59	52	55	52	73	-21

Як випливає з цієї таблиці, очевидною є перевага банку за позиціями «репутація» та «продукти-послуги», але тривожним є відставання за показниками «прибутковість» та «організація».

Конкурентна сила банку визначається способом порівняння оцінок даного банку з головними конкурентами. Цей перелік можна доповнити іншими факторами конкурентоспроможності — інформаційні технології, політична підтримка тощо.

Яким же чином банк може керувати своєю конкурентоспроможністю? Ідентифікувати, контролювати та долати свої вади — й розвивати, ефективно використовувати свої сильні сторони. Банки мають ураховувати, що абсолютного лідерства не буває, завжди є певне відставання від інших. Крім того, захопивши лідерство, не менш важливим та складним завданням для банку є утримати лідерство.

3.4. Аналіз конкурентів банку

Кожен банк відноситься до певної групи однорідних банків. Банки цієї групи, як правило, мають приблизно однаковий масштаб операцій, що визначається, у першу чергу, розміром активів. Дуже важливо для самого банку об'єктивно визначити саме ту групу, в якій він знаходиться зараз, а також — в якій бажає опинитися з огляду на стратегічну перспективу. Таке «самовизначення» сприяє висвітленню відносної переваги або слабкості даного банку, а лідери групи будуть саме тими зразками, на які слід рівнятися. При цьому конкретний банк може бути кращим від даного банку лише за окремими критеріями. Будь-який банк ставить на меті зайняття більш високого місця в групі або перехід у групу більш високого рівня. В умовах підвищеної конкуренції акціонери та керівництво банку може поставити завдання закрі-

питися на ринку, зберегти завойовані позиції, що буває складнішим, ніж досягнення нових висот у короткий період.

Конкурентні банки відіграють значну роль у виборі банком своєї стратегії й тактики на ринку. Серед конкурентів завжди є кращі банки, показники яких вищі, що стимулює даний банк удосконалювати свою роботу. Банки, особливо середні та малі, орієнтуються на апробовані у конкурентів технології й рішення, намагаючись не повторювати помилкові та використовувати виправдані підходи.

Велику роль має вибір певного конкурентного банку як зразок, еталон для порівняння. Конкуренти примушують банк шукати невикористані резерви та ніші на ринку. При цьому слід пам'ятати, що конкуренти можуть перетворитися на союзників, особливо коли вигоди від союзу значно перевищують вигоди від перемоги в конкурентній боротьбі.

Слід урахувувати рівень аналізу: локальний (у межах області, регіону) та національний ринок для окремих категорій клієнтів або типів банківських операцій. Рівень конкуренції вимірюється багатьма показниками. Тому пропонується розглядати не один, а декілька індикаторів.

1. *Кількість банків*, які активно працюють у цільовому сегменті банківського бізнесу, регіоні. Маркетингова функція банку має зважити на кількість та якість нових банків (їх потенціал зростання), а також урахувати відкриття філії чи головного офісу банку. Представництво банку в регіоні або оголошення керівництва банку про намір активізувати певні операції ще не означає реальне зростання конкуренції, а лише потенціальну її загрозу.

2. *Показник концентрації бізнесу*, що відбиває загальну частку найбільших банків (найчастіше — першої п'ятірки банків) у загальних активах і депозитах банківської системи. Середній банк зазвичай не займає більше 1% ринку в Україні, але може відігравати досить впливову роль на обласному ринку (іноді — до 20%). Також суто спеціалізований банк, наприклад, на операціях з нерухомістю, здатний контролювати суттєву частку ринку — від 10% по країні.

3. *Індекс Герфіндаля* доповнює вищенаведений показник концентрації, оскільки більш точно визначає зростання концентрації в галузі. Індекс обчислюється за формулою

$$I_H = \sum_{i=1}^n (S_i^v),$$

де S — частка i -банку в загальному продажі продукції або активах, ресурсах.

Значення індексу має бути в інтервалі більше 0 (коли частка будь-якого банку наближується до 0), але менше 1 (гіпотетична ситуація, коли i -банк контролює весь ринок, а решта банків має 0-ву частку).

4. *Індекс Розенблюта* враховує ранг конкретного банку, його порядковий номер серед усіх банків за часткою. Індекс обчислюється за формулою

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times S_i) - 1}.$$

Національним банком України та Асоціацією українських комерційних банків регулярно (щоквартально) публікуються дані про результати діяльності банків.

5. Також існують *якісні показники конкуренції*. Серед них — частота випадків реорганізації банків (злиття, поглинання, закриття тощо); прояви нездорової конкуренції (навмисне розповсюдження конкурентами недостовірних даних про банк, розкриття конфіденційної інформації щодо заходів впливу на банк тощо). Опосередкованим індикатором високої конкуренції серед банків є зміст і масштаби реклами: агресивна рекламна кампанія з повідомленнями про завищені процентні ставки за депозитами свідчить про намір банку залучити певну категорію клієнтів або (також) про ускладнення в банку ситуації з ліквідністю. Індикатором зростання конкуренції може виступати інформація про прихід іноземних банків на національний ринок. Одночасно це свідчить про покращання середовища для банківського бізнесу в цілому.

Стратегія банку передбачає встановлення цільового значення місця банку в загальній банківській системі одразу за кількома позиціями. Наприклад, «завдання бути № 3 серед банків, що залучають кошти населення у провідних регіонах України; досягти рівня прибутковості активів кращих банків України»; «утримати 2-ге місце серед кредиторів області»; «стати п'ятим банком за емісією кредитних карток тощо». Такі показники легко контролюються, та аналізуються причини відставання або досягнення.

Банк складає не лише вибірку банків для визначення своєї позиції, але й здійснює моніторинг конкурентів.

Порівняльний конкурентний аналіз

Порівняльний конкурентний аналіз (англ. — *benchmarking*) полягає у систематичному, всебічному порівнянні роботи банку з діями конкурентів, де орієнтиром у розвитку є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів, яка може впроваджуватися з урахуванням специфіки даного банку. Такий аналіз не означає відмову від визначення власних цілей, а частіше використовується для пошуку оптимального варіанта вирішення проблем, зняття перешкод на шляху досягнення стратегічних цілей. Тому завдання такого аналізу не полягає у копіюванні чужого досвіду або у повторі успіху інших банків. Крім того, такий аналіз може означати виявлення сфер, за якими даний банк вище своїх конкурентів, тобто намагання обійти порівняльну групу за цільовими показниками (прибутковості, якості сервісу тощо).

Порівняння вимагає визначення банком своєї неповторності, визнання необхідності безперервного вдосконалення, виявлення кращих стандартів роботи та банків, що впроваджують такі стандарти. Наступним кроком аналізу є адаптація ідей з урахуванням специфіки банку та визначення бачення майбутнього стану банку.

Типовими помилками у такому аналізі є неправильний вибір банку (банків) як еталона, формалізм у порівнянні, бездумне копіювання чужого досвіду, невміння виявити головне (причини успіху іншого банку), побоювання взяти на себе лідерство, інертність у сприйнятті новацій.

Розрізняють різні рівні бенчмаркінгу: орієнтація на продукт (банк намагається надавати такий самий продукт, як і лідери), на клієнта (обслуговувати на такому самому або вищому рівні) та стратегічне партнерство й фундаментальні зміни (реорганізація банку в цілому, а не окремих компонентів, співпраця з іншими банками, наприклад, у розвитку мережі банкоматів).

В економічній науці прийнято таку послідовність порівняльного аналізу:

1) *Планування* — створення робочої групи та постановка завдання, визначення джерел інформації для наступного аналізу.

2) *Дослідження* — визначення показників, вибірки банків для порівняння.

3) *Моніторинг* — збір статистичних даних, публікацій, звітів, відвідування презентацій банків, філіалів банків, стажування в інших банках, інтерв'ювання керівників, клієнтів банків, організація стажування.

4) *Аналіз* — розуміння причин успіху зразкового банку, прийнятність його досвіду для свого банку, передбачення можливого ефекту та негативних наслідків, вивчення пріоритетів у реалізації.

5) *Адаптація* — управління змінами, розробка програми освоєння новацій (тут слід сприймати не лише фрагменти, але й усю систему банку).

6) *Вдосконалення* — закріплення кращого, розуміння причин повільного впровадження, розробка модифікацій запозичених розробок, подолання недоліків у запропонованих моделях.

У ролі еталона банк може обирати й передові банки за кордоном: це навіть зручніше, бо дозволяє вивчити досвід більш відкрито. Тому порівняльний аналіз не обов'язково вимагає зіставлення банку лише з конкурентами. Важливо не помилитися з вибором еталона для аналізу.

Порівняння банків можна проводити в балах, процентах або за абсолютними обсягами (показниками).

Дуже корисно для прийняття керівних рішень, щоб порівняльний аналіз був досить лаконічним та наочним. Наприклад, аналітиком банку проведено такий аналіз банку та порівняльної групи:

Таблиця 3.7

ЗРАЗОК ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ БАНКУ З ВИБІРКОВОЮ ГРУПОЮ

Банк	Лідерство в регіонах	Прибуток	Прибуток на капітал	Частка на ринку
Свій банк	2	7,0	8,0	3,0
Банк-еталон	4	5,0	5,0	4,0
Середня по групі	3	1,0	7,0	1,0

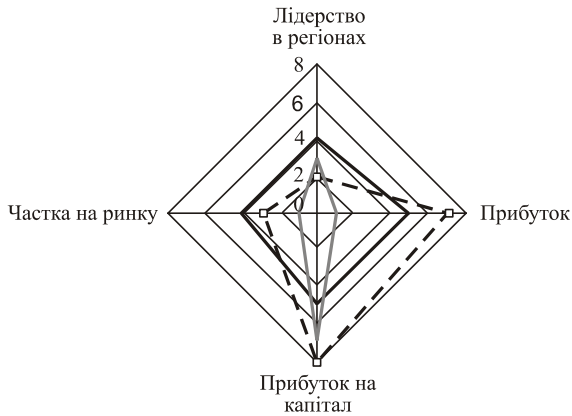


Рис. 3.1. Позиціонування банку на ринку

На банки-конкуренти маркетингова служба веде досьє, до складу якого включається вся інформація, що має значення для визначення стану й перспектив розвитку банків: відомості про акціонерів, стратегічні пріоритети, характеристику клієнтури, дані про активи, якість кредитного портфеля, ресурсну базу, продуктовий ряд, філіальну мережу, розвиток альтернативних каналів доставки, місце на ринку, огляд публікацій у пресі, моніторинг новин відвідувачів численних чатів у Інтернеті, інтерв'ювання клієнтів, які продовжують обслуговуватися в інших банках.

Стратегічний аналіз конкурентних сил банку

Для аналізу конкурентних сил банку доцільно використовувати різного типу моделі (матриці), що допомагають у прийнятті та контролі виконання управлінських рішень.

Нагадаємо, що аналіз є складовою стратегічного управління банком. Стратегічний аналіз передусе вибору стратегії та її реалізації. Стратегічний аналіз ґрунтується на оцінці положення банку, а саме:

- 1) аналізі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі банку, їх впливу на результати та перспективи банку;
- 2) визначенні ринкових переваг, ресурсів, можливостей банку залежно від таких змін.

Можна побудувати аналіз за структурою на компоненти зовнішнього й внутрішнього середовища банку. Компонентами ана-

лізу зовнішнього середовища банку є огляд економіки країни, державного контролю та інфраструктури, законодавчого, політичного та фінансового оточення, культурних аспектів, споживчого попиту, демографії, конкуренції, виділення зростаючих та нерозвинутих галузей і компаній, прошарків населення (домогосподарств), рівень безпеки по регіонах.

Джерелами зовнішнього аналізу є опитування на ринках, демографічні довідники, довідники промислових підприємств країни, а також зустрічі з регіональними керівниками, цільовими клієнтами, публікації в засобах масової інформації, Інтернеті.

Для зовнішнього аналізу можна використати *карту ознак Кохонена*, яка включає опис структури банківського сектору, групування банків за різними критеріями, зміни стратегічних позицій банків, детальний аналіз конкурентів банку, а також вивчення макроекономічного середовища (стану, прогнозу економіки країни, головних факторів, що впливають на економіку). Детальний аналіз конкурентів по країні в цілому та в цільових регіонах може набувати такого вигляду:

Таблиця 3.8

ВРАЗОК КАРТКИ БАНКІВ-КОНКУРЕНТІВ ДЛЯ ПОРІВНЯННЯ

Назва банку	Ключові показники	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
Банк 1	Активи, капітал, депозити, прибутки, філіали	Продукти, організація, ресурси, технологія, мережа каналів, репутація тощо	
Банк 2			
...			
Банк n			

Аналіз клієнтури банку доцільно проводити з урахуванням як наявних, так і потенційних клієнтів, що обслуговуються в інших банках або ще не набули статусу «банківського» населення. Для цього можна використати значення цінності клієнтів для банку, при цьому зробивши групування (кластерізацію) клієнтури за ступенем а) прибутковості та б) перспективності (рис. 3.2).

**Існуючий
внесок клієнта
в прибуток банку**

Низький

Статус найбільшого сприяння	Утримання в банку
-----------------------------	-------------------

<i>Високий</i>	Максимальне використання	Підняття прибутковості або припинення стосунків
	<i>Суттєвий</i>	<i>Обмежений</i>

Потенціал стосунків із клієнтом

Рис. 3.2. Використання матриці для прийняття стратегічних рішень

Аналіз внутрішнього середовища в банку слід проводити, порівнюючи власний самоаналіз із залученням зовнішніх експертів, збираючи та аналізуючи відгуки клієнтів про банк.

Найбільш популярним інструментом аналізу є так званий SWOT-аналіз (від англ. Strengthens — сильні сторони, Weakneses — вади, Opportunities — можливості, Threats — загрози) (рис. 3.3):

	<i>Використовувати</i>	<i>Враховувати або усувати</i>
Внутрішній аналіз	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішній аналіз	Можливості	Загрози

Рис. 3.3. Карта SWOT-аналізу банку

Зовнішнє середовище визначає *можливості та загрози* для банку.

Можливості для кожного банку відкриваються різні, наприклад, такі як прихід стратегічного інвестора, збільшення попиту на послуги з боку населення, продаж страхових продуктів через філіали банку, прийняття нормативної бази щодо іпотечного кредитування тощо. Тобто можливості є сприятливими тенденціями у середовищі навколо банку, які слід виявляти, передбачати, провоювати та використовувати. Саме за вмінням скористатися можливостями відрізняються керівники успішних банків.

Загрози можуть набути такого виду, як ризик посилення цінової конкуренції, регулятивний ризик, загроза поглинання, конкуренція з боку небанківських структур, падіння довіри до банківського сектору, прихід на ринок респектабельних іноземних банків тощо. Загрози представляють несприятливі тенденції, які слід виявляти, передбачати, долати або просто враховувати.

Кожному фактору слід надати вагу у відсотках (щоб за підсумком було 100%) залежно від ролі у визначенні конкурентної по-

зиції даного банку (табл. 3.9). На підставі самоаналізу складається відповідна картина по банку (ваговий коефіцієнт визначають експертним шляхом).

Таблиця 3.9

САМОАНАЛІЗ БАНКУ: ПОРІВНЯННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ

Можливості				Загрози			
Фактор	Вага	Оцінка	Результат	Фактор	Вага	Оцінка	Результат
Економіка	20%	4	0,8	Економіка	20%	3	0,6
Політика	10%	2	0,2	Політика	10%	4	0,4
Регулювання	20%	2	0,4	Регулювання	20%	2	0,4
Технології	30%	4	1,2	Технології	30%	2	0,6
Ринок	20%	5	1,0	Ринок	20%	1	0,1
Усього	100,00%		3,6		100,00%		2,1

Зовнішніми факторами можуть виступати: (I) економіка (економічне зростання для можливостей або спад як загроза), (II) політика (політична криза або стабільність), (III) регулювання (консолідація нагляду, підвищення вимог до капіталу), (IV) технології (розвиток Інтернету проти появи віртуальних банків) та (V) ринок (зростання пропозиції довгих грошей поряд з виходом на ринок іноземних банків). У наведеному прикладі можливості значно перевищують загрози для банку.

Внутрішнє середовище банку складається за характеристиками сильних та слабких сторін (або переваг та вад). Прикладом переваг конкретного банку можуть бути висока диверсифікація ресурсної бази, присутність у провідних регіонах України, запровадження системи ризик-менеджменту та внутрішнього контролю, стандартизація операцій, запровадження Інтернет-банкінгу тощо.

До вад банку можна віднести значний обсяг операцій з інсайдерами, високу концентрацію кредитів у одній галузі, погану якість кредитного портфеля, нерозгалужену мережу філій, високу плінність кадрів тощо.

Сильні та слабкі сторони в діяльності банку краще подавати за такими модулями:

- Організація — структура банку, підзвітність підрозділів, розподіл повноважень, прийняття рішень.

- Операції — продуктовий ряд, можливість нарощування обсягів обслуговування, економія на масштабі, гнучкість, мобільність, рівень забезпечення технікою, автоматизація процесів, інформаційні технології тощо.

- Кадри — підготовка, досвід, вік, система мотивації, плинність, здатність до навчання, якість виконання робіт.

- Маркетинг — знання ринку, клієнтури, позиції на ринку, репутація банку, якість сервісу, ефективність доставки продуктів, новації.

- Фінанси — доступ до ресурсів, диверсифікація ресурсної бази та вкладень, операційні витрати, ціна ресурсів, спред по операціях, прибутковість банку.

Аналогічно заповнюється карта стосовно переваг та вад банку (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

САМОАНАЛІЗ БАНКУ: ПОРІВНЯННЯ ВАД ТА ПЕРЕВАГ

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактор	Вага	Оцінка	Результат	Фактор	Вага	Оцінка	Результат
Організація	30%	7	2,1	Організація	30%	9	2,7
Операції	10%	7	0,7	Операції	10%	8	0,8
Кадри	10%	8	0,8	Кадри	10%	2	0,2
Маркетинг	20%	5	1	Маркетинг	20%	4	0,8
Фінанси	30%	8	2,4	Фінанси	30%	5	1,5
Усього	100,00%		7	Усього	100,00%		6

Рекомендують розбивати SWOT-аналіз на декілька етапів. Спочатку слід вивчити конкурентні переваги банку, потім — його вад. Після цього вивчається зовнішнє середовище з метою передбачення загроз для банку. Однак припустимим є і паралельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. На підставі аналізу вивчають можливості для подолання або попередження загроз, щоб узгодити переваги та можливості для реалізації стратегії банку на ринку.

Для зовнішнього аналізу також широко використовуються такі інструменти:

- PEST-аналіз;

- матричний аналіз;
- збалансована система показників тощо.

Детальніше зупинимося на окремих з них. Методика PEST-аналізу включає вивчення (Р) політичних (регулювання, оподаткування, валютний режим), (Е) економічних (інфляція, валютні курси, процентні ставки, безробіття, грошова маса, стан галузей), (S) соціальних (міграція, смертність, народжування, рівень доходів, зайнятість тощо) та (Т) технологічних (новації у сфері продуктів та технологій) аспектів середовища для бізнесу банку. До такого типу аналізу звертаються великі банки загальнонаціонального або міжнародного масштабу. Важливе значення має також оцінка ризику країни, яку дають не лише рейтингові агенції, але й також агентства з розвитку експорту всіх провідних держав світу.

Матриця Ансоффа відома як матриця «продукт-ринок» (див. рис. 3.4). Залежно від того квадранта, до якого потрапляє група продуктів банку, слід застосовувати певну стратегію.

<i>Старий</i> Продукт банку	Вдосконалення діяльності	Експансія ринкова
	Експансія продуктова	Диверсифікація діяльності
<i>Новий</i>	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
Ринок		

Рис. 3.4. Матриця Ансоффа

За даним підходом пропонується чотири варіанти стратегії.

Вдосконалення означає поліпшення характеристик, параметрів існуючих продуктів в умовах збереження традиційного ринку. Прибуток банк отримує за рахунок зниження витрат, рекламування, кращого сервісу, знижок клієнтам. Така стратегія дуже ефективна для зростаючого ринку або ринку ненасиченого. При цьому банк намагається розширити продаж традиційних продуктів новим клієнтам та ініціювати повторні покупки продуктів існуючими клієнтами. Приклад — залучення депозитів, грошові перекази. Для залучення клієнтів банк використовує гнучку цінову політику, систему бонусів (накопичуваних пільг). Така стратегія не виключає злиття з іншими фінансовими інститутами, щоб вийти на новий сегмент клієнтури (наприклад, залучити клієнтів

страхових компаній для реалізації платіжних карток). Також передбачається зосередження на рентабельніших сегментах ринку, вихід з непривабливих сегментів та підвищення ефективності системи збуту.

Стратегія продуктової експансії полягає в розробці нових та вдосконаленні існуючих банківських продуктів, збереженні існуючої частки ринку. Ця стратегія потребує більшої обережності, передбачає значне розширення споживчих можливостей продукту (наприклад, запровадження кредитних карток, овердрафту та факторингу для підприємств), розширення продуктового асортименту до рівня конкурентів і більше, розвиток нових каналів доставки продуктів на ринок (Інтернет-банкінгу, телебанкінгу тощо).

Стратегія розвитку ринку (ринкової експансії) означає пошук нових ринків або його сегментів для вже освоєних продуктів, передбачає розширення збуту, вихід на нові регіони. Вона потребує великих витрат і пов'язана з багатьма стратегічними ризиками. Розглядаються альтернативи: освоєння нових сегментів у цьому самому ринку та вихід на нові ринки. Стратегія спирається на систему збуту та інновації в маркетингу. Прикладом є вихід банку з пропозицією на інші регіони шляхом відкриття нових філій.

Стратегія диверсифікації включає розробку нових продуктів одночасно з освоєнням нових ринків. Прикладом є запровадження іпотечного кредитування та вихід банку на роздрібний бізнес (обслуговування населення). Так, один комерційний банк, проаналізувавши можливості валютного ринку, запропонував своїм приватним клієнтам вихід на фореक्सні (дилерські) операції. Ця стратегія орієнтується на стабільні надходження, але пов'язана з підвищеними ризиками та додатковими витратами.

Матриця Бостонської консалтингової групи передбачає порівняння параметрів частки банку на ринку та динаміку самого ринку (див. рис. 3.5). Аналізується стабільність грошових потоків банку за різними секторами ринку, а темпи зростання бізнесу будуть визначати активність у вкладанні коштів у конкретний напрямок бізнесу. Стратегічними цілями для банку обрано зростання прибутків та ринкова частка банку. Набір стратегічних рішень обмежений такими варіантами: I) збільшення частки банку на ринку; II) утримання частки ринку; III) використання позиції банку на ринку; IV) відмова банку від даного бізнесу.



Рис. 3.5. Матриця Бостонської групи

По кожному квадранту слід надати такі пояснення:

??? — позначається ситуація «важкої дитини» (тобто його складно прогнозувати, ситуація може змінитися на краще або на гірше, можливі різкі зміни, існує високий стратегічний ризик), прикладом може бути категорія молоді до 20 років, доходи якої занадто низькі, нестабільні, але зростаючі, грошовий потік у цілому від’ємний. Стратегія полягає у передбаченні, чи зможе бізнес на таких клієнтах піднятися до рівня «зірки» або впаде до рівня «собаки».

*** — «зірки» (це найперспективніші та цінні сектори ринку), наприклад, підприємці — доходи яких високі та стабільні, а грошовий потік нейтральний. Стратегія полягає в інвестиціях і зростанні операцій.

!!! — «собаки» (неперспективні сектори ринку, фактично це обтяження для банку), а прикладом можуть бути підприємства державного сектору, доходи тут низькі та нестабільні, грошові потоки нейтральні або від’ємні. Стратегія для банку полягає у разі підтвердження вказаних тенденцій у виході з цього бізнесу.

+++ — «дійні корови» (також цінні та стабільні сектори ринку), прикладом є висококваліфіковані працівники за наймом: доходи високі та стабільні, грошовий потік високий та стабільний. Стратегія полягає у всебічному використанні можливостей.

Як бачимо, до різних сегментів застосовуються різні стратегії. Кожен сегмент характеризується різними ознаками (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

СТРАТЕГІЇ ЗА РІЗНИМИ СЕГМЕНТАМИ МАТРИЦІ

	???	***	+++	!!!
--	-----	-----	-----	-----

Прибуток	Низький, нестабільний, зростає	Значний, стабільний, зростає	Значний, стабільний	Низький, нестабільний
Надходження	Від'ємні	Майже нульові	Позитивні, стабільні	Майже нульові

Також банки можуть використовувати в аналізі ринку матрицю, вперше розроблену для компанії «Дженерал Електрик» консалтинговою фірмою «Маккінсі», тому й названу «Матриця GE/McKinsey», яка ще називається матрицею «ринкової привабливості й конкурентних позицій». Різним факторам на осях ординат та абсцис можна присвоювати різну вагу залежно від важливості бізнесу для банку в певному сегменті.

На рис. 3.6 наведено типи стратегій, що може використовувати банк на підставі аналізу.

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати зростання	Інвестувати заради лідерства	Розвиток окремих видів
	Середня	Розвиток окремих видів	Отримання доходів	Незначне розширення
	Низька	Захист та зміна орієнтирів	Заробляти та скорочувати бізнес	Вихід із бізнесу
		Добре	Середнє	Погане
Стратегічне положення банку				

Рис. 3.6. Матриця Маккінсі

Компанія Маккінсі виявила 7 складових (чинників) діяльності корпорації: стратегія, вміння, цінності, структура, системи, кадри та стиль управління. Стратегічне положення банку оцінюють за такими показниками: розмір активів, зростання, частка ринку, мережа філій, позиція банку, лояльність клієнтів, прибутковість, чиста процентна маржа, рівень технологій, імідж, керівництво та персонал. Привабливість ринку визначається за параметрами: абсолютний розмір ринку, динаміка ринку, ціноутворення, характер конкуренції, вимоги клієнтів, галузева норма прибутку, регулятивні обмеження. Цю матрицю доцільно використовувати для порівняння перспективності вкладень у різні напрями бізнесу банку, наприклад, у розвиток філіалів чи контакт-центрів.

Результати факторного аналізу конкурентної позиції банку можна відобразити у балах. При цьому максимальна кількість балів, що банк може набрати за всіма показниками (факторами), становитиме 100.

Таблиця 3.12

АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

Сильні сторони банку	Макс. бал	Оцінка
Фактор СС1		
Фактор СС2		
...		
Фактор ССn		
Загальна оцінка	100	
Привабливість ринку	Макс. бал	Оцінка
Фактор ПР1		
Фактор ПР1		
...		
Фактор ПРn		
Загальна оцінка		

Банк набирає певну кількість балів зі 100 можливих за двома параметрами, і, таким чином, визначаються його місце на матриці та відповідна рекомендована стратегія.

З 90-х років XX століття багато банків почали застосовувати метод збалансованої системи показників (англ. — *Balance Scorecard*), що також іноді називають «картами успіху». Цей метод представляє комплексну систему стратегічних цілей та факторів їх досягнення. Ця система є дуже гнучкою, дозволяє легко спостерігати хід виконання цілей, розставляти пріоритети у використанні ключових ресурсів. Виокремлюють чотири модулі в системі: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та кадровий потенціал. У результаті складається карта досягнення успіху за принциповою схемою, зображеною на рис. 3.7.

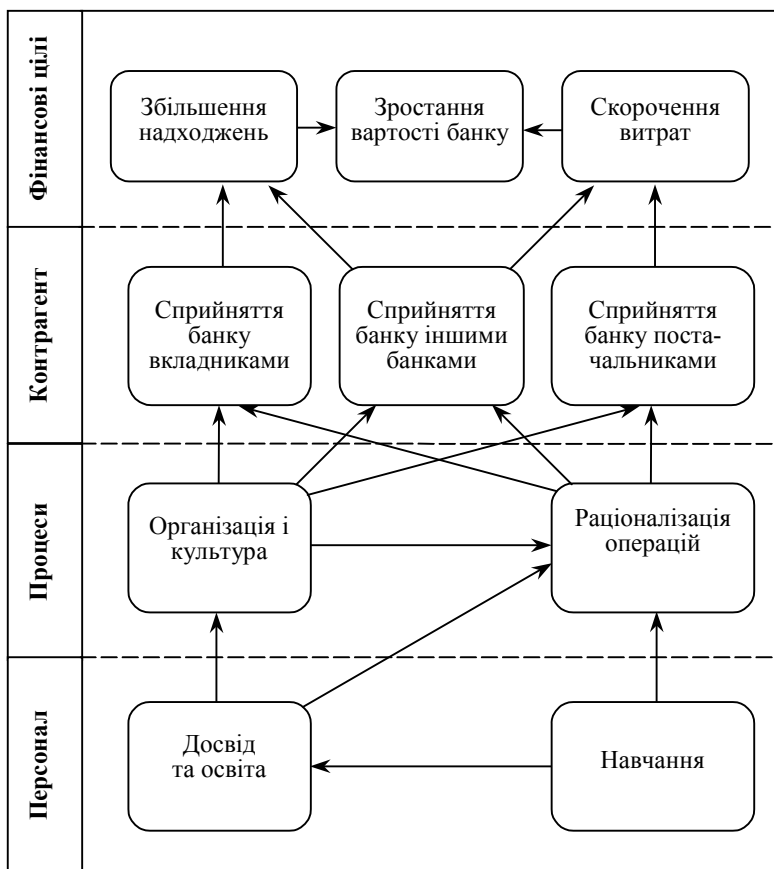


Рис. 3.7. Карта досягнення успіху

Так, завоювання банком частки депозитів на рівні 2% потребує комплексу не лише маркетингових заходів, але й вкладення фінансових ресурсів, навчання персоналу, відпрацювання технологій. Така карта дуже зручна для моніторингу досягнень, дозволяє виявити вузькі місця, своєчасно реагувати на зміну ситуації.

Як і промислові або торгові компанії, банки також можуть застосовувати матрицю спрямованої політики, що була вперше запроваджена міжнародною нафтохімічною корпорацією «Шелл» (іноді ця матриця називається «моделлю Shell/ Direct Policy Matrix»). Ця модель дозволяє порівнювати види бізнесу банку, що знаходяться на різних фазах життєвого циклу. Наприклад, банк намага-

ється порівняти роздрібний (традиційний) та приватний бізнеси (відносно новий для українських банків). Як вважають фахівці, ця модель орієнтує керівників банку на правильний перерозподіл фінансових потоків з тих видів бізнесу, що генерують надходження, до тих, що мають очікувану високу дохідність інвестицій.

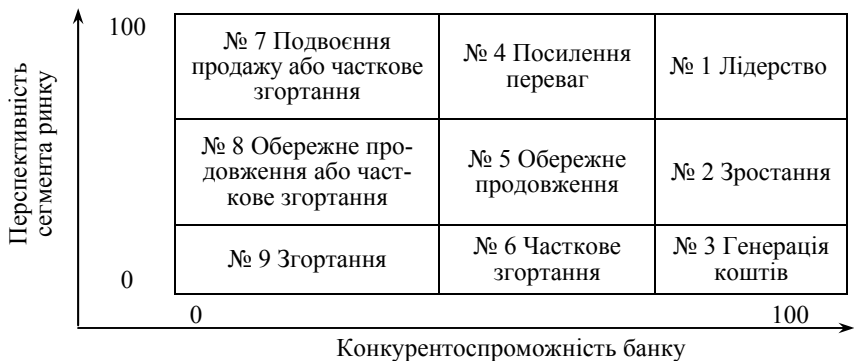


Рис. 3.8. Стратегії за матрицею спрямованої політики

За даною матрицею рекомендується обрати один з 9-ти типів стратегій:

1. Лідерство вимагає стратегії продовження інвестицій для захисту позицій та нових інвестицій заради майбутніх вигід.

2. Зростання — зберігання позицій для самофінансування бізнесу.

3. Генерація коштів — незначні інвестиції та отримання максимального доходу.

4. Посилення переваг — інвестиції у разі високої привабливості сегмента, потреба у додатковому фінансуванні за рахунок інших напрямів.

5. Обережне продовження — обмежені інвестиції та ретельний моніторинг.

6. Часткове згортання — поступове виведення активів з бізнесу для направлення ресурсів на привабливіші напрямки.

7. Подвоєння обсягів або згортання — за результатами ретельного аналізу інвестування (якщо компанія здатна змагатися за лідерство) або вихід із бізнесу.

8. Обмежене продовження або часткове згортання — відмова від інвестицій, поступовий вихід із бізнесу.

9. Згортання бізнесу — найшвидший вихід із бізнесу.

У матриці спрямованої політики використовуються показники конкурентоспроможності бізнесу банку (частка ринку, мережі

філій, ефективність роботи каналів дистрибуції, рівень технології, обладнання, ефективність витрат, рівень кваліфікації, якість сервісу) та привабливості сегмента ринку для банку (темпи зростання галузі, прибутковість бізнесу, вартість залучення клієнтів, витрати на просування, стабільність продажу, рівень регулювання, наявність замінників тощо).

Наприклад, розглянемо дев'ять типів бізнесу для умовного банку:

- банк освоює новий вид бізнесу — операції кредитування житла, що потребує інвестицій та програми заходів, ринок є досить привабливим, але банк запізнився з виходом — має вирішувати проблему подвоєння обсягів операцій, що потребує інвестування;

- організація випуску корпоративних облігацій для клієнтів-підприємств — є дуже привабливим бізнесом, банк упевнено відчуває себе на ринку, попит на послуги з організації випуску облігацій зростає, а відповідно слід і далі посилювати конкурентні переваги банку, поліпшуючи якість сервісу для емітентів, при цьому інвестування продовжується;

- коли банк є визнаним лідером у бізнесі, наприклад, у проектному фінансуванні, ринок зростає, слід продовжувати інвестиції пропорційно очікуваному зростанню ринку;

- у сфері середньострокового кредитування підприємств банк продовжує зростання, але поступово темпи розширення скорочуються, ринок насичується, позиція банку втрачає виключність;

- у ролі генератора коштів для типового комерційного банку є бізнес, ринок для якого вже не розвивається, як, наприклад, оплата комунальних послуг, тому банк має інвестувати лише у програми раціоналізації, автоматизації, скорочення витрат для забезпечення наявних позицій;

- часткове згортання означає для банку, що ринок скорочується, прибутковість сектору зменшується, позиція банку послаблюється, як правило, для грошових переказів у зв'язку з розвитком альтернативних засобів переказу, тому подальше інвестування припиняється, можливе рішення про вихід із бізнесу.

На практиці не існує універсального методу в маркетинговому аналізі, слід використовувати одразу декілька, щоб комплексно оцінити положення та перспективи банку на ринку й прийняти зважене рішення. Аналіз конкурентоспроможності банку та його продукції слід робити регулярно, щоб вчасно вносити корективи у реалізацію стратегії.



Завдання для самоконтролю

1. Чим саме банківський ринок відрізняється від інших сегментів фінансового ринку?
2. Яким чином ринок банківських послуг пов'язаний з іншими ринками?
3. У чому полягає активна позиція банкіра по відношенню до клієнта?
4. Чи є український фінансовий ринок «ринком продавців» або «ринком покупців»?
5. Чим саме характеризується банківський ринок у країнах з перехідною економікою?
6. Поясніть, які саме фактори визначають попит на банківські продукти?
7. Назвіть основних учасників банківської конкуренції.
8. Чи можна вважати ліцензування банків формою впливу на їх конкуренцію?
9. Як ви ставитесь до існування державних банків з позиції вільної економіки?
10. Чи можливим є суперництво середнього банку з великим?
11. Як краще класифікувати банки для визначення ступеня конкуренції?
12. Чи можна стверджувати, що цінова конкуренція в сучасних умовах неможлива?
13. Які існують критерії чесної конкуренції?
14. Хто контролює дотримання правил конкуренції на ринку банківських послуг?
15. Чому банки вимушені конкурувати з небанківським сектором?
16. Яким чином банк може знайти партнера в особі свого конкурента?
17. Як розвиток Інтернету впливає на конкуренцію в банківському секторі?
18. У чому полягають особливості предметної конкуренції?
19. Яким чином подолати конфлікт фінансових продуктів?
20. Поясніть вплив репутації банку на його конкурентну позицію.
21. Як вимірювати конкурентоспроможність банку?
22. Чи вважаєте ви рейтинг визнанням конкурентної сили банку?
23. Чим відрізняється конкурентоспроможність банку від конкурентоспроможності його продуктів?

24. Яким чином банк може цілеспрямовано підвищити свою конкурентоспроможність?

25. З якою періодичністю слід проводити аналіз конкурентів банку?

26. Як правильно обрати банк-еталон та групу однорідних банків?

27. Як з'ясувати, що встановлена банком мета зайняти певну позицію серед учасників, є реалістичною?

28. Що дає керівництву банку аналіз переваг конкурентів?

29. Як ви ставитися до кількісних оцінок (у балах) сильних і слабких сторін банку?

30. Що є більш ефективним інструментом аналізу конкурентів — SWOT чи PEST-аналіз?

31. В якому випадку банку доцільніше використовувати стратегію вдосконалення?

32. Чи є високі темпи зростання частки банку на ринку однозначно позитивними?

33. В якому разі банку слід виходити з певного бізнесу?

34. У чому полягає підхід «карта збалансованих показників»?

35. Що слід робити банку в разі загострення конкуренції в даному сегменті ринку?



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 3

Вправа 3.1

Ви у складі робочої групи банку розробляєте програму розвитку відносин зі страховими компаніями. На цей час у банку обслуговується лише 1 страхова компанія «Юніон» (поліси страхування життя), яка є № 5 на ринку України. Ви дізналися, що більшість ваших вкладників придбали поліси страхування життя у компанії «Весна», а страхування майна — у компаній «Лідер» та «Апріорі».

Нещодавно Ви дізналися, що ваш колишній однокурсник призначений на посаду комерційного директора страхової компанії «Весна» та вирішили скористатися можливістю зміцнення контактів.

Ви готуєтесь до обіду з цим комерційним директором, щоб обговорити можливості розвитку бізнесу, зацікавивши його співпрацею компанії з банком. Вам також відомо, що зараз компанія «Весна» спільно продає частку страхових продуктів у 5-ти відділеннях банку Ліліпут, що є засновником цієї компанії. Нещодавно з'явилися чутки, що цей банк акціонери хочуть продати.

Завдання: Підготуватися до плідного діалогу з менеджером компанії, виклавши переваги співпраці з банком. Обґрунтуйте механізм співпраці з компанією.

Вправа 3.2

Дослідження ринку платіжних карток у трьох провідних областях України показало, що за обсягами трансакцій з використанням карток Ваш банк посів 8 місце, кількістю емітованих карток — 3 місце, а залишків на рахунках — лише 10 місце. Ваш банк випускає лише дебетові картки, і на думку акціонерів, перехід до кредитних карток є передчасним.

Вам стало відомо, що минулого місяця один іноземний банк розпочав програму встановлення багатофункціональних банкоматів на АЗС двох компаній, а два великі банки домовилися про спільне використання банкоматів держателями карток.

Довідка по Вашому банку за останній місяць показує, що залишки на платіжних рахунках у банку скорочуються, продовжують надходити скарги клієнтів на технологічні збої в роботі банкоматів.

Більшість держателів карток — персонал підприємств, що заправляли зарплатні картки.

Завдання: Підготувати пропозицію керівництву банку щодо розвитку операцій з платіжними картками. Визначити слабкі сторони банку та можливості їх подолання. Обґрунтувати заходи з цінової та нецінової конкуренції на ринку платіжних карток.



Термінологічний словник основних понять розділу 3

Банківська конкуренція — економічне суперництво між банківськими установами за отримання більшого прибутку шляхом залучення й утримання клієнтури.

Банківський ринок — система купівлі-продажу фінансових продуктів ліцензованими та уповноваженими банками.

Видова банківська конкуренція — економічне змагання між банками, з пропозицією різних товарів до однакових (цільових) груп клієнтів.

Гарячі гроші — депозитні кошти, спрямовані на пошук більш рентабельного з точки зору процентних ставок валютного курсу і гарантій від ризиків розміщення вільного капіталу; такі гроші суттєво впливають на платіжні баланси.

Герфіндала індекс — сума часток найбільших банків (зазвичай першої п'ятірки банків) у загальних активах і депозитах банківської системи. Значення індексу має бути в інтервалі більше 0 (коли частка будь-якого банку наближується до 0), але менше 1 (гіпотетична ситуація, коли один банк контролює весь ринок).

Конкурентоспроможність банківського продукту — сукупність якісних і вартісних, цінових характеристик продукту, його здатність задовольнити потреби конкретного споживача; показує здатність бути реалізованим в умовах пропозиції банків-конкурентів.

Конкурентоспроможність банку — здатність ефективного господарювання в умовах нормального ринку, яка проявляється у показниках надходжень та розміру активів і ресурсної бази, а також здатність адекватно реагувати на сигнали ринку.

Концентрації бізнесу показник — питома вага операцій банків, яка відноситься до окремого сегмента ринку (вимірюється у частці активів, доходів, яка припадає на вид клієнтури, галузі, регіони).

Матричний аналіз — аналіз на підставі графічної демонстрації місця банку або його окремого бізнесу на ринку та відповідних рекомендацій щодо ринкової стратегії.

Монополія банківська — виключне право на здійснення певних трансакцій або обслуговування певного типу клієнтів, надане одному банку. Може виникати не як результат надання права (регулятором, урядом), а природним шляхом, коли банк захоплює безперечне лідерство завдяки новаторству.

Нецінова банківська конкуренція — конкуренція, що здійснюється через покращання якості обслуговування, виявлення попиту клієнта, розвитку відносин.

Олігополія банківська — панування двох і більше банків у конкретному сегменті ринку (групі продуктів, групі однорідних клієнтів), або регіоні у реалізації фінансових продуктів.

Попит на банківські продукти — підкріплене грошовою можливістю бажання (намір) покупців придбати банківський товар.

Порівняльний конкурентний аналіз банку — систематичне, всебічне порівняння банку з діями конкурентів, коли орієнтиром у розвитку є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів, яка може впроваджуватися з урахуванням специфіки даного банку.

Предметна банківська конкуренція — економічне змагання між банками, що пропонують на ринку майже однакові товари, які однак розрізняються рівнем сервісу та ціною.

Рівень банківської конкуренції — з одного боку, визначається колом учасників конкуренції (від змагання між банками до змагання банків з нефінансовими установами), з іншого — ступінь загострення конкурентної боротьби між учасниками.

Розенблюта індекс — показник концентрації бізнесу, що враховує ранг конкретного банку, його порядковий номер серед усіх банків за часткою.

Стратегічний конкурентний аналіз банку — полягає в аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища банку, визначенні ринкових переваг, ресурсів, можливостей банку.

Функціональна банківська конкуренція — конкуренція, що проявляється у взаємозамінності одних фінансових продуктів іншими; може виникати не лише між банками, але й між банками та небанківськими фінансовими установами.

Цінова банківська конкуренція — конкуренція, яка здійснюється шляхом зниження тарифів на послуги, підвищення ставок на депозити та зниження ставок на кредити порівняно з конкурентами.

Цінова дискримінація — поведінка продавця на ринку в умовах недосконалої конкуренції, коли той установлює різні ціни на однаковий товар, як правило, для різних груп клієнтів.

Цінове лідерство — таке становище на банківському ринку, коли великий банк або декілька банків мають можливість активно впливати на ціну або встановлювати її. Найбільш розповсюджено у сегментах нових видів обслуговування, а також на міжбанківському ринку.

PEST-аналіз — вивчення (P) політичних (регулювання, оподаткування, валютний режим), (E) економічних (інфляція, валютні курси, процентні ставки, безробіття, грошова маса, стан галузей), (S) соціальних (міграція, смертність, народжуваність, рівень доходів, зайнятість тощо) та (T) технологічних (новації у сфері продуктів і технологій) аспектів середовища для бізнесу банку.

SWOT-аналіз — (від англ. Strengthens — сильні сторони, Weakneses — вади, Opportunities — можливості, Threats — загрози).



Література (Розділ 3)

1. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посіб. / Новикова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г. — К.: Вид-во європ. ун-ту, 2003. — 156 с.

2. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет / В. А. Романова (сост.). — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.

3. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с.

4. Иванова С. П. Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2001. — 46 с.

5. Кіреєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. — 2003. — №11. — С. 24.

6. *Козьменко С. М., Шниг Ф. І., Волошко І. В.* Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
7. *Нікітін А. В.* Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
8. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями).
9. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 480 с.
10. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі. — Навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. — Л.: Новий світ-2000, 2003. — 271 с.
11. *Романенко Л. Ф.* Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.
12. *Сорокін О.* Рівень і характер конкуренції на національному ринку в контексті участі України у процесах інтеграції і глобалізації // Вісник НБУ. — 2003. — № 10. — С. 42.
13. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
14. *Фомін І.* Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки // Вісник НБУ. — 2003. — № 4. — С. 8.

4.1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та її комплексом маркетингу

Концепція маркетингу передбачає, що вся діяльність організації повинна мати за головну мету задоволення потреб споживачів кращими, ніж у конкурентів, засобами. Саме це найкращий шлях досягнення власних цілей зростання й підвищення рентабельності в умовах ринкової невизначеності та конкуренції. Причому таке твердження правомірне по відношенню до будь-якого за розміром, галуззю та формою власності підприємства.

Маркетинг — це більше, ніж простий набір правил і організаційних процесів, які за будь-яких умов гарантують неодмінний успіх. Це, насамперед, спосіб мислення або філософія сучасного бізнесу. В умовах ринку успіху домагаються зазвичай компанії, що розробили таку стратегію маркетингу, яка на перше місце ставить бажання покупців та створює правила, управлінські процеси і підрозділи (організаційні структури), які забезпечують краще, ніж у конкурентів, задоволення бажань покупців. У даному сенсі маркетинг можна визначити як діяльність, що забезпечує розробку, виробництво і пропозицію покупцеві тих товарів і послуг, які представляють для нього цінність.

Внаслідок зазначених тенденцій особливої ваги набуває стратегічний маркетинг, який є складовою управління маркетингом фірми. Його основна мета полягає в розробці маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей організації. Для визначення місця стратегічного маркетингу в процесі управління фірмою розглянемо рис. 4.1 [1, с. 13].

Як бачимо, загальна мета маркетингової діяльності підприємства розробляється на основі корпоративної місії та встановлених цілей фірми. Далі вона поділяється на окремі цілі по окремих ринках або товарах. Основу такої піраміди являють собою функціональні стратегії щодо окремих складових комплексу маркетингу фірми.



Рис. 4.1. Місце стратегічного маркетингу в управлінні комплексом маркетингу підприємства

Таким чином, розглядаючи питання побудови корпоративних маркетингових стратегій, необхідно, перш за все, розглянути ряд наступних базових категорій.

Стратегія маркетингу — вибір перспективної виробничо-збутової політики згідно з очікуваною ситуацією на конкретному ринку. **Мета маркетингової стратегії банку** полягає у розробці ефективної програмної установки діяльності банку.

Функціональна стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. У даному випадку йдеться про окремі складові комплексу маркетингу організації (4P) та про відповідні напрями їх здійснення. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, фірма має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію фірми і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, стратегічний маркетинг — це важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми.

Місце стратегічного маркетингу в структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розробки відповідних маркетингових стратегій [2, с. 6].

Загалом можна стверджувати, що застосування маркетингових підходів припускає два основні напрями активності фірми, як це показано на рис. 4.2.

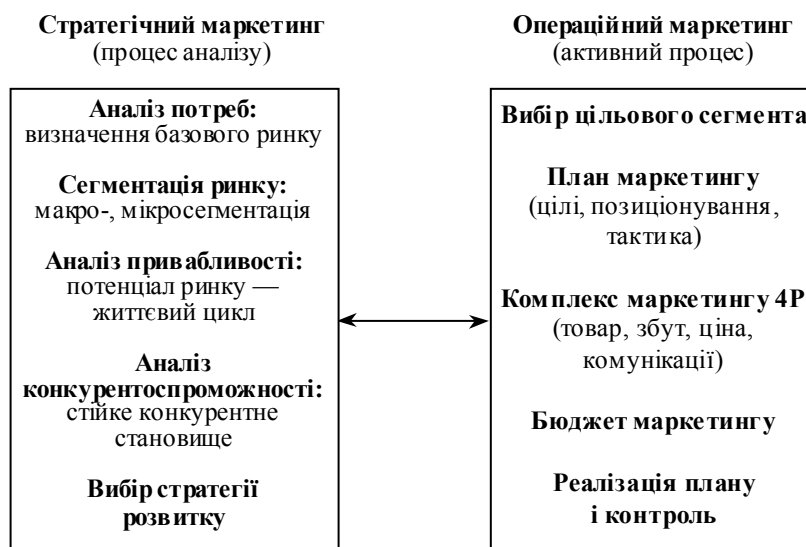


Рис. 4.2. Складові елементи сучасного маркетингу [3, с. 5]

Операційний маркетинг — це активний процес з коротко-строкowym горизонтом планування, направлений на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес отримання заданого обсягу продажу шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до товару, збуту, ціни і комунікації. Таким чином, **роль операційного маркетингу** полягає у побудові ефективного комплексу маркетингу підприємства (тобто організації збуту продукції, розробці політики комунікацій для інформування представників цільового ринку, створенні гнучкої системи маркетингового ціноутворення тощо).

Стратегічний маркетинг — це, перш за все, аналіз потреб фізичних осіб і організацій-споживачів. З погляду маркетингу покупець не стільки потребує товару, скільки прагне вирішення

проблеми, що може забезпечити певний товар. Це вирішення може бути одержане за допомогою різних технологій, які самі по собі постійно змінюються. **Роль стратегічного маркетингу** — простежувати еволюцію певного ринку, виявляти різні існуючі або потенційні ринки або їх сегменти на основі аналізу потреб, які підприємству необхідно задовольнити. Таким чином, до кола завдань стратегічного маркетингу відноситься систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розробка концепцій ефективних товарів або послуг, що дозволяють компанії обслуговувати вибрані групи покупців краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечувати підприємству стійкі конкурентні переваги.

Виявлені ринки надають компанії різні економічні можливості, переваги яких необхідно оцінити. Кількісною оцінкою цієї переваги є величина потенційного ринку, динамічною оцінкою — економічно вигідний для нього період, або тривалість його життєвого циклу. Ринкові переваги для компанії залежать від її власної конкурентоспроможності, іншими словами, від здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять її конкуренти. Компанія конкурентоспроможна, якщо у неї є конкурентна перевага: або вона може відокремлювати себе від конкурентів завдяки стійким відмінним якостям, або має вищу продуктивність і, як наслідок, нижчу собівартість.

Іншими словами, стратегічний маркетинг дозволяє націлити компанію на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, які забезпечують потенціал для росту рентабельності компанії.

Процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгостроковий горизонти; його завданням є уточнення місії фірми, визначення цілей організації на перспективу, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля [3, с. 8].

Обидва ці підходи доповнюють один одного і знаходять своє конкретне втілення в межах маркетингової політики фірми.

З іншого боку, **тактика маркетингу** — це оперативна діяльність зі здійснення маркетингових програм.

Місія фірми (корпоративна місія) узагальнює головне призначення її функціонування, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування — отримання стійких конкурентних переваг та одержання за рахунок цього стабільного прибутку. Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Визначення й розуміння місії фірми з боку менеджменту підприємства дають змогу розглянути панораму бізнесу фірми та оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі **основні фактори**:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) фірма;
- коло споживачів фірми;
- товари/послуги, які виробляє/надає фірма;
- конкурентні переваги фірми.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначати місію фірми слід, насамперед, з урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма [2, с. 7].

Щодо особливостей діяльності банківської установи необхідно зауважити, що **мета банку** визначається наступною групою головних факторів, серед яких чільне місце займають такі:

- історія банку;
- внутрішня культура банку;
- організаційна структура банківської організації;
- характеристика головних осіб, які приймають рішення, та їх ціннісні орієнтації:
 - теоретичні;
 - економічні;
 - політичні;
 - соціальні;
 - естетичні;
 - релігійні.

Відповідно до цього, серед чинників, що впливають на стратегічну мету банку, можна виокремити наступні:

1. Поточні конкурентні переваги.
2. Чинники ринкового середовища:

- 2.1. Демографічні:

- рівень народжуваності та кількість населення;
- вікові групи;
- географічні зрушення в розподілі населення;

- 2.2. Економічні:

- національний/регіональний ВВП;
- рівень інфляції;
- обмінні курси валют;
- ринкова процентна ставка;
- рівень безробіття;
- грошова пропозиція;
- галузева структура.

2.3. Технологічні:

- зміни в технології галузі;
- небанківське конкурентне інвестування;
- електронні системи платежів;
- системи обробки інформації;
- автоматичні банківські операції;

2.4. Політико-правові:

- регулювання банківської справи;
- податкове законодавство;
- контроль за діяльністю бірж;
- ставлення до іноземних банків;

2.5. Соціально-культурні:

- тенденції, які відображають стиль життя;
- очікування у сфері професійного зростання;
- тенденції освіти;
- громадська думка;
- тенденції формування сім'ї;
- тенденції щодо зміни звичаїв і правил у банківській справі.

3. Ресурси організації.

4. Рівень компетенції.

4.2. Маркетингове стратегічне планування

Таким чином, можна дійти висновку, що **стратегічне планування в банку** — це суттєва складова процесу стратегічного управління банківською діяльністю. Його результат полягає у встановленні довгострокової стратегічної мети банку та у розробці планів поточної діяльності, спрямованих на досягнення такої мети.

Стратегічне планування покликане визначити загальні стратегічні цілі й напрями розвитку банку на довгий час, а також необхідні для цього ресурси та окремі етапи вирішення поставлених керівництвом установи задач. Поточні плани, що розробляються на його основі, орієнтовані на фактичне досягнення наміченої мети виходячи з конкретних умов і змін, які відбуваються на ринку на кожному етапі його розвитку. Вони доповнюють і корегують перспективні напрями розвитку банку з урахуванням конкретних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Слід визнати, що в умовах значної конкуренції на ринку банківських послуг необхідність стратегічного планування діяльності на різних рівнях маркетингу організації зумовлена потребою постійного вдосконалення системи аналізу ринків, виявлення но-

вих ніш, визначення цілей і конкретних задач для забезпечення загальної конкурентоспроможності банку та зміцнення завойованих ним позицій. Ідеться, передусім, про те, що маркетингове стратегічне планування охоплює усі рівні організації, яка базується у своїй діяльності на використанні принципів маркетингу: на корпоративному рівні здійснюється розробка місії організації та її довгострокових цілей; на рівні окремих організаційних структур (або на бізнес-рівні) визначаються окремі стратегічні напрями розвитку банку на основі аналізу його ринкових позицій; на рівні окремого продукту встановлюються окремі цілі та конкретні шляхи їх досягнення.

Маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес, за допомогою здійснення якого встановлюється рівновага між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями (а також наявними та потенційними ресурсами) організації. Відповідно до цього, **основною метою маркетингового стратегічного планування у банку** виступає побудова його діяльності з метою досягнення найбільшої ефективності функціонування в умовах конкуренції за рахунок задоволення потреб цільового ринку і отримання на основі цього достатнього та стабільного прибутку.

Переваги маркетингового стратегічного планування у банку виявляються у тому, що воно дає змогу:

1. Змінити ділове спрямування банківської установи з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії.
2. Координувати основні сфери діяльності банку, націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів продуктів/послуг з кінцевою метою максимізації прибутку.
3. Покращити кількісну та якісну характеристику діяльності банку.
4. Надавати банку можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Завдання і функції маркетингового стратегічного планування такі:

1. Аналіз конкурентного становища фірми.
2. Оцінка маркетингових можливостей і ризиків фірми.
3. Оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку.
4. Управління портфелем бізнесу.
5. Розробка маркетингової концепції діяльності фірми — вибір довгострокових напрямів її діяльності.
6. Трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей.
7. Вибір і формування маркетингової стратегії.
8. Адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому бізнес-середовищі організації [2, с. 17].

Такі цілі діяльності банку відображаються у **банківському стратегічному плані**, основні складові якого представлено нижче (див. рис. 4.3). Зміст **банківського стратегічного плану** розкриває ряд таких елементів:

- основне завдання банківської установи та мета її діяльності;
- початкове (існуюче) положення банку на ринку;
- оцінка чинників, які впливають на стратегію банку;
- оцінка існуючих та потенційних небезпек і можливостей;
- стратегія розвитку господарського портфеля;
- стратегічні зміни у факторах, що регулюються.



Рис. 4.3. Складові банківського стратегічного плану

Як видно, серед наведених складових банківського стратегічного плану особливе місце належить аналізу маркетингових складових діяльності установи. Саме тому важливе місце у такому плані посідає маркетинговий план банку. **Маркетинговий план банку** — це головний інструмент ухвалення маркетингових управлінських рішень вищим керівництвом банку, інструмент підтримки діяльності бізнес-підрозділів і філіалів. Він об'єднує стратегічні, маркетингові та фінансові цілі продажу банківських продуктів, координує основні маркетингові види діяльності. Крім цього, серед інших головних вимог до плану маркетингу організації можна виділити необхідність узгодженості та скоординованості основних бізнес-процесів, які виконуються окремими підрозділами; узгодження коротко- і середньотермінових цілей установи; чітке визначення цільового ринку; отримання тривалих конкурентних переваг.

Загалом можна цілком упевнено стверджувати, що будучи організацією, яка орієнтована на задоволення потреб покупця, бан-

ку необхідно виконати ряд наступних обов'язкових умов для здійснення стратегічного планування своєї діяльності, серед яких особливе місце належить:

- розробці стратегії маркетингу організації;
- створенню відповідних організаційних структур, необхідних для здійснення цієї стратегії;
- організації та проведенню систематичних маркетингових досліджень оточуючого бізнес-середовища.

Послідовність даних етапів має велике значення: керівництвом банку спочатку розробляється стратегія маркетингу, а потім впроваджуються зміни в усіх елементах організації таким чином, щоб цю стратегію можна було здійснити практично. Водночас цей процес супроводжується постійним аналізом оточуючого бізнес-середовища з метою швидкої адаптації до його змін. Реальним засобом для цього і є розглянута вище система маркетингових досліджень (див. рис. 4.4).

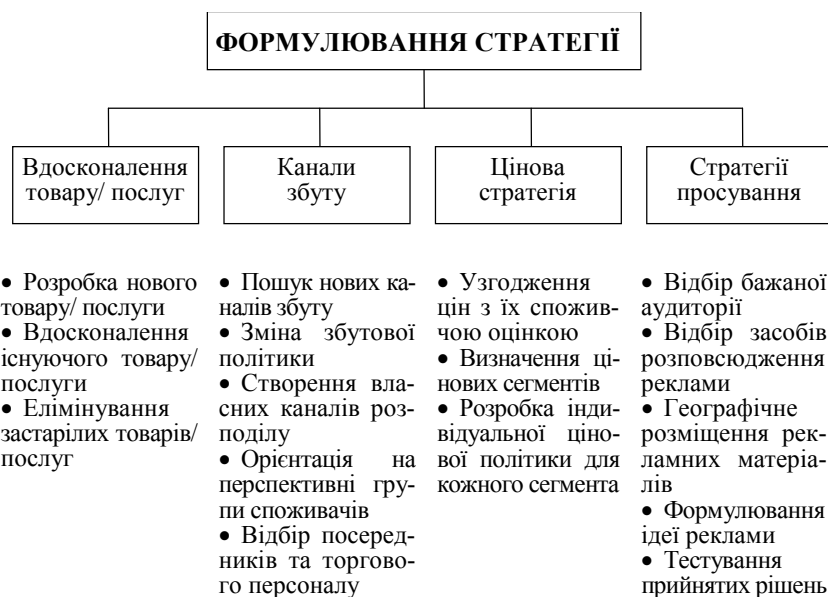


Рис. 4.4. Напрями реалізації маркетингових стратегій організації

Таким чином, усі перелічені вище етапи становлять у своїй сукупності **процес маркетингового планування банку**. Першим кроком у розробці плану маркетингу є чіткість визначення

призначення банку або його місії (див. рис. 4.1). Цей процес має велике значення, оскільки змушує керівництво банківської установи переглянути саму концепцію, яка лежить в основі її діяльності. Розуміння власної місії дає можливість керівництву банку неупереджено поглянути на процеси, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому оточенні, без чого довгострокова конкурентоспроможність неможлива.

Як уже зазначалося вище, одним із головних факторів, які покладені в основу розробки як загальних, так і маркетингових цілей банку, лежить використання потужного аналітичного блоку. Фактично в банку ним виступають процеси збору, систематизації та аналізу ринкової інформації, які характеризують певні ринкові процеси або явища. Ця обставина ще раз дає змогу підкреслити значення комплексу маркетингу банку для планування його діяльності в умовах ринкової невизначеності. Як наслідок, розробка стратегії маркетингу повинна ґрунтуватися на достовірних і своєчасних результатах досліджень ринку, які дали б можливість зрозуміти, яка саме структура маркетингу на сучасному етапі потрібна банку та яка стратегія маркетингу буде оптимальною для нього на даному ринку.

Стратегія маркетингу розробляється та реалізується за допомогою використання певного маркетингового інструментарію. Тому результатом маркетингового дослідження має бути одержання саме тієї інформації, яка необхідна для розвитку стратегії банку і яка безпосередньо впливає на цю стратегію. Дослідження ринку покликане допомогти керівництву банку сформувати чітке знання та розуміння ринку збуту своїх продуктів та послуг, що, у свою чергу, має стати основою для організації системи маркетингу — найважливішого елементу функціонування банку в умовах ринку.

4.3. Розробка маркетингової стратегії комерційного банку

Отже, з огляду на наведене, головною категорією стратегічного маркетингу виступає стратегія. Саме тому необхідно глибше дослідити її сутність та основні різновиди в сучасному банківському маркетингу. Як уже зазначалося вище, **стратегія маркетингу** — це вибір найкращих шляхів досягнення цілей банку засобами маркетингу. Для досягнення поставлених цілей кожен банк розробляє свою маркетингову стратегію. Розробка стратегії включає: визначення загальних цілей, постановку задач, які потрібно

вирішити для досягнення поставлених цілей; а також застосування переліку конкретних дій, необхідних для цього. Таким чином, маркетингова стратегія — це координуючий, об'єднуючий фактор між ринковими цілями й можливостями фірми.

У процесі формування маркетингової стратегії банку можна виокремити вхідні та вихідні елементи (див. рис. 4.5). **Вхідні елементи** — це ті фактори, аналіз яких передуює розробці маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі банківської установи.

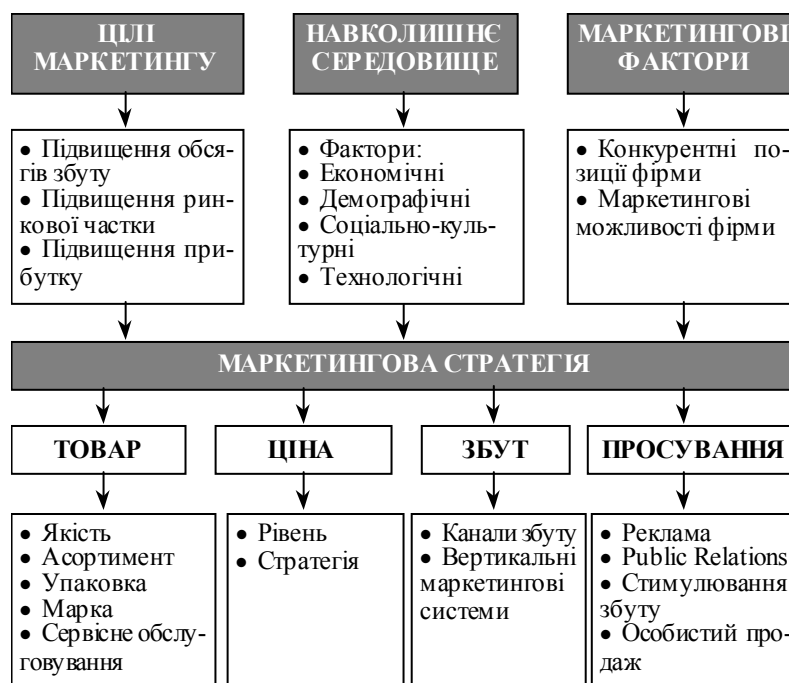


Рис. 4.5. Елементи маркетингової стратегії [2, с. 12]

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо комплексу компонентів маркетингу, який включає відомі чотири складові — товар, ціну, збут та просування.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі банку з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Такий процес формування маркетингових стратегій організацій було змальовано вище (див. рис. 4.1).

Зрозуміло, що однакова ринкова мета в різних умовах може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах — у конкурентних позиціях фірм, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії **класифікують** за такими ознаками.

1. *Залежно від терміну їх реалізації:*
 - довгострокові;
 - середньострокові;
 - короткострокові.
2. *Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:*
 - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
 - маркетингові стратегії на стадії росту;
 - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
 - маркетингові стратегії на стадії спаду.
3. *За станом ринкового попиту:*
 - стратегія конверсійного маркетингу;
 - стратегія креативного маркетингу;
 - стратегія стимулюючого маркетингу;
 - стратегія синхромаркетингу;
 - стратегія підтримуючого маркетингу;
 - стратегія ремаркетингу;
 - стратегія демаркетингу.
4. *Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:*
 - **Стратегія виживання** — це виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли вона перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми.
 - **Стратегія стабілізації** — використовується за умов швидкого чи несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їх наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.
 - **Стратегія росту** — передбачає ріст обсягів реалізації, прибутку, капіталу та інших показників діяльності організації. Класифікацію маркетингових стратегій росту наведено нижче (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОСТУ

Маркетингові стратегії росту		
Маркетингові стратегії інтенсивного росту	Маркетингові стратегії інтеграційного росту	Маркетингові стратегії диверсифікації
Поглиблення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару	Горизонтальна інтеграція Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація Концентрична диверсифікація Конгломератна диверсифікація

5. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

7. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;
- стратегія іміджевої диференціації;
- стратегія кадрової диференціації.

8. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегії ринкового лідера;
- стратегії челенджерів;
- стратегії послідовників;
- стратегії ринкової ніші.

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності та привабливості її ринку збуту (за матрицею «Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання урожаю;
- стратегія елімінації.

10. *Залежно від методу обрання цільового ринку:*

- стратегія товарної спеціалізації;
- стратегія сегментної спеціалізації;
- стратегія односегментної концентрації;
- стратегія вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

11. *Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:*

- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого маркетингу.

Існують також наступні варіанти **довгострокових стратегій комерційного банку:**

- лідер за розміром ринкової частки;
- лідер за якістю;
- лідер по обслуговуванню;
- технологічний лідер;
- інноваційний лідер;
- лідер з гнучкості;
- лідер у взаємовідносинах з клієнтом;
- лідер з престижу;
- лідер у знаннях;
- глобальний лідер;
- лідер по угодах (найнижча ціна або додаткові умови);
- лідер з цінності (співвідношення ціна/якість).

Серед наведеного вище різноманіття різних стратегій для багатьох банків можна визначити кілька найбільш поширених і популярних, які на практиці призводять до успішного досягнення поставлених управлінських і маркетингових цілей. Розглянемо найцікавіші зі стратегічних рішень, які включатимуть у себе ряд наведених вище класифікацій маркетингових стратегій (див. табл. 4.1).

Новаторські (інноваційні) стратегії. Застосовуються в основному банками, які нещодавно з'явилися на ринку і з ім'ям яких споживачі поки що не пов'язують певних високих стандартів надання банківських послуг. Подібні стратегії використовуються також тими банками, які прагнуть змінити або покращити свій корпоративний імідж. Банк використовує нові технології та новий кваліфікований персонал, який пройшов спеціальну фахову підготовку, щоб підвищити якість послуг, одержати конкурентні переваги і закріпити за собою імідж банку-новатора, який піклується про задоволення потреб клієнта.

Стратегії агресивної експансії на нові ринки. Застосовуються, коли банк приймає рішення про вихід на інші регіональні ринки або на ринки послуг, що раніше не надавалися клієнтам цього банку. Стратегія агресивної експансії передбачає використання всіх маркетингових засобів для розширення частки банку на новому ринку. У галузі стратегічного планування ці маркетингові стратегії, як правило, супроводжуються узгодженими інвестиційними стратегіями.

Стратегії диверсифікації. Застосовуються головним чином молодими банками, які традиційно спеціалізувались на окремих видах операцій і банківських послуг. Щоб зберегти клієнтську базу, бути конкурентоспроможними і пропонувати споживачам усі необхідні банківські послуги, банк перетворюється на універсальний, здійснюючи операції на всіх фінансових ринках і пропонуючи клієнтам повний банківський сервіс.

Загалом процес розробки маркетингової стратегії в банку зазвичай займає тривалий час і вимагає від керівництва проходження ряду послідовних стадій, які у підсумку мають призвести до досягнення банком очікуваних результатів. Варто також зауважити, що наведене вище розмаїття маркетингових стратегій є далеко не повним їх переліком. Нижче нами окремо будуть детальніше розглянуті деякі з них. Головне, що слід пам'ятати маркетинголог, зводиться до наступного.

По-перше, стратегія не є догматичною за своєю сутністю. Будь-які зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі організації мають неодмінно призводити до оперативного корегування її стратегії й, відповідно, тактики. По-друге, використання однієї зі стратегій у чистому вигляді практично неможливе. Адже більшість із них стосується окремих напрямів реалізації маркетингової діяльності компанії. Тому найбільшу користь для організації приносить їх комбінування залежно від її цілей та конкретних умов (реальних або потенційних обмежень). Тільки таким чином можна у кінцевому підсумку сподіватися на побудову справді ефективного комплексу маркетингу.

Основні етапи, пов'язані з розробкою маркетингової стратегії банку

1. Підготовка аналітичних економічних оглядів. Аналітичні огляди необхідні для правильного визначення тенденцій як розвитку економіки регіону, країни чи світового господарства, так і для одержання характеристик тих індикаторів, які дають

можливість аналізувати загальні тенденції розвитку різноманітних видів фінансових ринків або ринків банківських послуг.

2. Визначення цільових ринків: формулювання основних стратегічно важливих напрямів роботи банку на фінансових ринках і визначення тих ринків банківських послуг, які потрапляють до сфери цих основних напрямів діяльності банку.

3. Формулювання цілей банку. У процесі зіставлення можливостей розвитку на кожному з цільових ринків і наявних ресурсів банку, необхідних для забезпечення ефективної діяльності на цих ринках, банк формулює короткострокові та перспективні довгострокові цілі, у т. ч. й маркетингові, для кожного цільового ринку.

4. Збір і обробка внутрішньої інформації: вивчення можливостей банку по створенню ефективного комплексу маркетингу для кожного з цільових ринків.

5. Збір інформації про цільові ринки: детальне вивчення характеристик попиту на банківські послуги та споживчої поведінки на кожному з цільових ринків. Визначення окремих цільових сегментів на неоднорідних ринках.

6. Розробка комплексу маркетингу (маркетинг-мікс). Для кожного з цільових ринків, а також окремих цільових сегментів (навіть відносно невеликих) розробляється окремий комплекс маркетингу з урахуванням цілей банку на даних напрямках і обмежень по його ресурсах, що спрямовуються для досягнення поставлених цілей. На цій стадії визначається остаточна кількість банківських послуг і банківських продуктів, політика прибутковості банку для кожного виду послуг та витрати на поширення й просування цих послуг. Зазначена інформація надалі використовується банком для планування відповідних операцій.

7. Стратегічне планування: розробка планів і бюджетів для реалізації обраної маркетингової стратегії, що, водночас, є практичним інструментом для здійснення банком роботи по досягненню поставлених цілей і водночас переліком практичних дій для окремих підрозділів і співробітників банку. Стратегічне планування є функціональним наслідком розробки маркетингової стратегії.

8. Моніторинг положення банку на ринку. Для організації необхідного в управлінні банком зворотного зв'язку між діями, програмами та маркетинговими заходами банку і змінами цільового ринку, що веде до внесення необхідних змін у маркетингову стратегію і стратегічні плани, необхідне постійне спостереження за становищем банку на ринку. Для цілей такого моніторингу обирається перелік показників, які слугують орієнтиром для дія-

льності банку в умовах конкуренції. У разі потреби (наприклад, коли відбувається різке відхилення значень цих показників) такий моніторинг виступає обґрунтуванням необхідності проведення більш глибоких маркетингових досліджень ринку.

9. Робочі коригування маркетингової стратегії проводяться регулярно, у визначені терміни або позапланово внаслідок змін у становищі банку на ринку, які спричиняють необхідність оперативного реагування на них.

Щоб розробка маркетингової стратегії банку здійснювалася з найменшими витратами часу і коштів, а також для того, щоб вона була ефективною, її необхідно розробляти, створивши для цих цілей тимчасовий або постійний робочий колектив і виокремивши це завдання у самостійний внутрішній проект банку. До колективу розробників маркетингової стратегії разом з вищим керівництвом банку мають неодмінно входити співробітники відділу маркетингу, всіх операційних відділів, відділів по обслуговуванню різних категорій клієнтів, бухгалтерії, а також інших відділів, представлених в організаційній структурі банку. Для виконання деяких функцій, наприклад, підготовки аналітичних звітів чи оглядів ринку, спеціальних маркетингових досліджень тощо, можливе залучення сторонніх спеціалістів з консалтингових або дослідницьких компаній.

Внутрішньобанківська інформація, яка також необхідна під час розробки маркетингової стратегії, зазвичай збирається та опрацьовується відділами маркетингу або стратегії та розвитку за допомогою комплексної маркетингової інформаційної системи. При цьому може скластися ситуація, коли в активно працюючому банку буває непросто відволіктися від поточних завдань фінансово-господарської діяльності, усвідомити відсутність чітко сформульованих довгострокових стратегічних цілей і приступити до їх розробки. Проте ця робота ніколи не буде даремною, що підтверджується багаторічним досвідом розвитку провідних світових банків.

Розробка маркетингової стратегії банку, наступних деталізованих планів і бюджетів, а також коригування стратегії поєднані з істотними ризиками припуститися системних помилок, наслідки яких важко передбачити. Перелічимо деякі найпоширеніші **помилки під час розробки маркетингової стратегії в банках:**

- розуміння всіх завдань з розробки маркетингової стратегії як виключної функції маркетингологів;
- розробка окремих елементів маркетингової стратегії різними відділами банку без взаємоузгодження та обміну необхідною інформацією;

➤ порушення послідовності стадій розробки маркетингової стратегії;

➤ використання недостовірних даних про стан цільових ринків та економіки в цілому, некоректний аналіз відповідних показників.

Одним із напрямів розробки маркетингової стратегії є **забезпечення оптимальних пропорцій між попитом і пропозицією на ринку банківських продуктів**. Інформаційним забезпеченням вирішення цієї проблеми є кількісна та якісна оцінка узгодженості пропорцій між попитом і пропозицією у розрізі їх розподілу по сегментах ринку. Така узгодженість пропорцій має бути динамічною.

Характеристику узгодженості розподілів розглянемо на прикладі розподілу кредитних вкладень по регіонах як результативної ознаки та обсягу реалізації товарів як факторної ознаки. Позначимо в цілому по всій сукупності регіонів обсяг кредитних вкладень Q і обсяг реалізації W . Відповідно, частка кредитних вкладень i -го регіону (d_q) в загальному обсязі становитиме

$$d_q = \frac{q_i}{Q}. \quad (4.1)$$

Частка реалізації товарів в i -му регіоні (d_w) обчислюється за формулою

$$d_w = \frac{W_i}{W}. \quad (4.2)$$

Співвідношення часток кредитних вкладень та обсягу реалізації товарів по кожному регіону називається *коефіцієнтом локалізації* ($K_{лок}$) і розраховується за формулою

$$K_{лок} = \frac{d_q}{d_w}. \quad (4.3)$$

Це співвідношення ілюструє різницю часток результативної ознаки порівняно з часткою факторної ознаки. Якщо коефіцієнт локалізації менший за одиницю, то на даний регіон припадає менше кредитних вкладень, ніж стосовно до пропорційної частки факторної ознаки (обсягу реалізації), і навпаки.

Для зведеної характеристики пропорційності обох розподілів можна використати криву концентрації Лоренца та відповідний коефіцієнт концентрації (див. рис. 4.6).

1. *Порядок побудови кривої концентрації Лоренца:*
 - розраховуються частки результативної та факторної ознак (d_q) та (d_w);
 - по кожній групі обчислюються $K_{лок}$;
 - визначаються ранги регіонів за величиною $K_{лок}$;
 - будується таблиця, в якій регіони розподіляються відповідно до значень рангів $K_{лок}$;
 - розраховуються ряди кумулятивних значень d_q та d_w ;
 - на основі отриманих значень будується крива Лоренца.

Якщо крива Лоренца збігається з лінією рівномірного розподілу, то, відповідно, частки результативної та факторної ознак співпадають. Чим більше крива Лоренца відхиляється від лінії рівномірного розподілу, тим більше відхиляються один від одного такі розподіли (див. рис. 4.6).

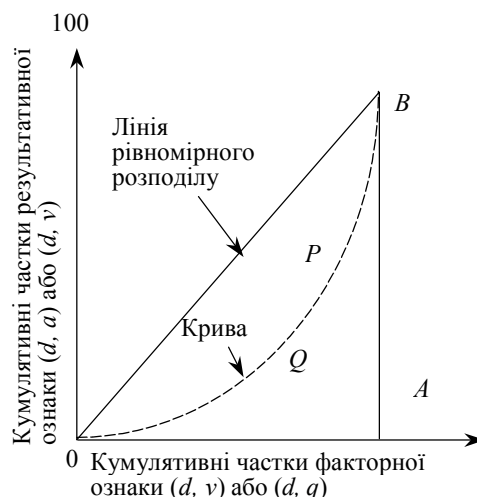


Рис. 4.6. Графік кривої концентрації Лоренца

2. *Порядок розрахунку коефіцієнта концентрації ($K_{конц}$).*

Мірою концентрації може бути відношення площі P до площі трикутника OAB $S_{\Delta OAB}$. На практиці коефіцієнт концентрації розраховується за такою формулою:

$$K_{конц} = \frac{S_{\Delta OAB} - \sum d_q \times d_w}{S_{\Delta OAB}}, \quad (4.4)$$

де $\sum d_q \times d_w$ — площа Q .

Говорячи про розробку стратегії комерційного банку, неможливо оминати увагою питання **прогнозування ринку банківських продуктів**, під яким розуміють виявлення тенденцій його розвитку на перспективу під впливом цілої низки факторів, зокрема:

- політичних та юридичних;
- ділової активності споживачів (виробництво, розмір доходів та їх використання, обсяги реалізації продукції, фінансова стабільність клієнтів, їх кредитоспроможність тощо);
- інфляційних процесів;
- цін на банківські продукти;
- життєвого циклу окремих банківських продуктів;
- факторів конкурентного середовища (кількість конкуруючих банків, ступінь концентрації та диверсифікації продуктів, клієнтів тощо).

Зрозуміло, що за рахунок такого прогнозування керівництво комерційного банку намагається зменшити рівень ринкової невизначеності, вдало використати нові можливості або швидко вирішити нагальні проблеми, що є вагомим фактором у конкурентній боротьбі. Особливо справедливе таке твердження саме стосовно такого висококонкурентного ринку як ринок банківських послуг, де також необхідно пристосовуватись до дії неконтрольованих чинників оточуючого бізнес-середовища.

Основними **етапами розробки прогнозу** розвитку ринку банківських послуг виступають такі:

1. Визначення періоду (терміну) прогнозу.
2. Вибір та всебічний аналіз впливових факторів.
3. Кількісна оцінка ступеня можливого впливу обраних факторів.
4. Моделювання основних процесів розвитку ринку.
5. Прогнозування ринку.

Розробка обґрунтованого прогнозу розвитку банківського ринку має стратегічне значення для банківської установи, оскільки він обґрунтовує життєздатність обраних стратегічних орієнтирів або напрямів розвитку банку, визначає ті заходи, які необхідно вжити в умовах ринкової мінливості для отримання стійких конкурентних переваг. Однак, крім цього, важливо також пам'ятати і про те, що будь-який ринок, у т. ч. і ринок банківських послуг, є надзвичайно динамічним утворенням. Розвиток ситуації на ринку відбувається під одночасним впливом багатьох, у т. ч. й абсолютно протилежних за своєю спрямованістю факторів. Саме тому, аналізуючи такі фактори, слід постійно пам'ятати про те, що вони є взаємовпливаючими один на одного. Як наслідок, характеризувати рівень впливу окремого фактора необхідно в контексті

такого взаємовпливу. Допомогти при цьому можуть складні економіко-математичні моделі, а також значні масиви макроекономічних показників у їх динаміці, які аналізуються з використанням комп'ютерної техніки.

Відомий цілий ряд основних **методів прогнозування**, серед яких особливе місце посідають методи експертних оцінок, нормативний метод, а також методи економіко-математичного моделювання та різні статистичні методи. З позицій стратегічного маркетингу найбільш цікавими є експертні оцінки, які докладніше розглянемо нижче.

Метод експертних оцінок. Незважаючи на підвищення ролі математичних методів для вирішення економічних задач, методи, які використовують дані різного роду опитувань та інтуїтивні (неформальні) дані, все ще зберігають своє значення. Особливо це стосується сфери маркетингових досліджень. Процедури формування цілей маркетингових досліджень, варіантів їх реалізації, моделей, критеріїв дуже важко формалізувати. Тому надзвичайно важливими є експертні оцінки, які характеризуються двома рівнями використання — кількісним та якісним.

Методи експертних оцінок застосовуються для прогнозування подій майбутнього, якщо виключно статистичних даних недостатньо. Вони також використовуються для кількісного виміру таких подій, для яких не існує інших способів виміру, наприклад, під час оцінки важливості тієї чи іншої стратегічної мети серед набору альтернативних.

Недоліки експертних оцінок:

- ризик суб'єктивності та недостовірності оцінок;
- можливі складнощі при опитуванні експертів;
- можлива помилковість думок більшості;
- недостатня стабільність оцінок (експерт у різний термін може мати різні точки зору).

Для подолання наведених недоліків можна використовувати такі шляхи для їх виправлення: застосування групових методів експертного опитування; проведення експертизи у кілька турів (на основі використання методу «Дельфі»); проведення повторних експертиз; періодична оцінка компетентності експертів та їх ротація. Розглянемо деякі з цих методик детальніше.

Індивідуальні експертні оцінки найчастіше застосовуються у випадках:

- прогнозування розвитку подій у майбутньому;
- проведення аналізу та узагальнення результатів, наданих іншими експертами;

- складання сценаріїв;
- надання висновків про роботу інших спеціалістів та організації (відгуки, рецензії, експертизи тощо).

Групові експертні опитування — це:

- а) відкрите обговорення порушених питань з подальшим відкритим голосуванням, однак при цьому можливий взаємний вплив думок експертів;
- б) закрите обговорення з подальшим закритим голосуванням чи заповненням експертної анкети;
- в) вільне висловлювання думок без окремого обговорення і голосування.

Метод «Дельфі» зазвичай застосовується під час оцінки складних проєктів. Як уже зазначалося вище, його сутність полягає у повторному опитуванні експертів залежно від характеристик на підставі отриманих таким чином оцінок. Так, на першому етапі опитування усі експерти надають свої анонімні оцінки досліджуваним характеристикам, які потім ранжуються за зростанням.

На другому етапі дослідження думки експертної групи повідомляються учасникам опитування тільки в тому разі, якщо певна кількість попередніх оцінок виходить за межі тих значень, які запропоновані приблизно 75% учасників опитування. Такі оцінки можуть бути переглянуті з відповідним обов'язковим поясненням.

На третьому етапі результати другого туру передаються в узагальненій формі всім учасникам опитування, включаючи й нові скориговані значення, отримані на попередньому етапі. Крім того, при збереженні анонімності авторів, фіксуються усі обґрунтування відхилень, які мали місце в першому турі. Усе повторюється. Отримана у результаті середня оцінка думок окремих експертів приймається як загальне значення експертної оцінки.

Метод колективного генерування ідей (метод «мозкової атаки») передбачає отримання великої кількості ідей, у тому числі від осіб, які мають значний ступінь ерудиції та обізнаності з певною ситуацією, але найчастіше утримуються від висловлювань. У даному випадку, як і у попередньому, йдеться про групове експертне обговорення певної ситуації або проблеми. До кола таких експертів зазвичай запрошуються представники різних структурних підрозділів організації. Таким чином досягається можливість всебічного аналізу ситуації та отримання неочікуваних пропозицій стосовно різних аспектів діяльності організації.

Під час проведення експертного опитування за допомогою методу колективної генерації проблема має бути сформульована в основних термінах із визначенням центрального питання. Крім

того, передбачаються відсутність у будь-якому вигляді неконструктивної критики, яка перешкоджає формулюванню ідей, вільна інтерпретація ідей у рамках порушеного питання, прагнення до отримання максимальної кількості ідей, ураховуючи принцип зростання вірогідності корисних пропозицій зі зростанням загальної їх кількості, і, нарешті, заохочення різних комбінацій ідей і шляхів удосконалення існуючої ситуації. Основний принцип: фіксація усіх запропонованих ідей (навіть найбільш неймовірних) з їх наступним аналізом та відсіюванням.

Процес висування ідей відбувається певною мірою лавиноподібно: ідея, яку висловлює один член групи, породжує («провокує») творчу реакцію у решті учасників опитування. Дослідження ефективності методу колективної генерації ідей показали, що групове мислення народжує на 70% більше цінних нових ідей, ніж сума індивідуальних думок. Найбільш продуктивними визнані групи в 10—15 осіб, хоча є приклади використання і більш численних груп — до 200 осіб.

Спільним для усіх наведених методів експертних опитувань є те, що всі вони проводяться за такими основними **етапами**:

1. *Підбір експертів та формування експертних груп*, у процесі якого чітко визначають питання структури експертної групи, а також її чисельності (мінімальної та максимальної).

2. *Формулювання пошукових запитань та складання анкет*.

При цьому додержуються таких умов:

- незалежність формування експертами власної думки;
- зручність роботи з анкетами (загальноприйнятні терміни, виключення подвійного тлумачення або словесної неоднозначності тощо);
- логічна відповідність пошукових запитань об'єкту дослідження або його певним характеристикам;
- прийнятні витрати часу на складання відповідей;
- зручний час отримання запитань і надання відповідей;
- збереження анонімності відповідей для членів експертної групи;
- надання експертам усієї потрібної інформації, включаючи і конфіденційну.

3. *Формулювання правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів*. Як правило, групова оцінка кожного явища залежить від оцінок експертами цього явища та ступеня компетентності кожного експерта. Ступінь компетентності експерта враховує його професійний досвід та кваліфікацію і є його основною характеристикою, яка використовується під час визначення групових оцінок.

Для того щоб урахувати різницю в компетентності експертів, їм можна надати різної «ваги». Значення вагових коефіцієнтів можуть бути використані для наступного стимулювання їхньої праці.

4.Безпосередня робота з експертами містить у собі такі основні етапи:

- залучення в індивідуальному порядку з метою уточнення моделі об'єкта дослідження, а також показників, які підлягають експертній оцінці; уточнення формулювань запитань і термінології в анкетах, уточнення складу групи експертів;

- направлення експертам анкет із супроводжувальним листом, в якому описуються мета роботи, структура і порядок заповнення анкет (за умови проведення індивідуальних експертних опитувань);

- консультації для уточнення отриманих даних після обробки отриманих анкет.

5.Аналіз та обробка експертних оцінок.

6.Прийняття управлінського рішення на основі отриманих узагальнених експертних оцінок.

4.4. Вибір стратегії банку

Специфіка сучасного банківського маркетингу обумовлена характером його діяльності. З одного боку, він задовольняє потреби діячів бізнесу та населення в кредитах, здійснюючи активні операції. З іншого боку, банк приймає грошові внески вкладників, тим самим розпоряджаючись і зберігаючи частину сукупного суспільного капіталу. Характерна риса банківської діяльності — узгодження інтересів клієнтів і самого банку. Ця теза ще раз підтверджує необхідність використання у цій сфері концепції банківського маркетингу, глобальна мета якого збігається із загальними цілями менеджменту, а саме:

- підвищення рентабельності банківської діяльності, забезпечення ліквідності балансу;

- отримання стійких конкурентних переваг і стабільної прибутковості діяльності;

- найкраще поєднання обсягу, структури та якості послуг відповідно до потреб клієнтів;

- чітка постановка виробничої та комерційної роботи на всіх рівнях організації;

- постійне підвищення кваліфікації кадрів.

За рахунок цього досягаються та підтримуються кількісні й якісні показники роботи комерційного банку. До основних *кількісних показників* належать: розмір клієнтської бази, співвідношення оптового та роздрібного ринків, кількість рахунків, обсяг депозитів, максимальні й середні суми виданих кредитів, масштаби інвестиційної діяльності, рівень диверсифікації банківських ресурсів і послуг тощо. Головним кількісним показником, який обчислюється, виступає прибуток.

Деякі *якісні показники* також можуть мати кількісний вираз, наприклад, рентабельність, швидкість обігу коштів, витратність і трудомісткість окремих операцій, тимчасові показники технологічного циклу, швидкість опрацювання документації, рівень організації інформаційних потоків та ін. Натомість таким показником, як задоволеність споживачів асортиментом та якістю послуг, рівень сервісу, надійність банку, ступінь захищеності інформації, можна дати лише відносну оцінку або описову характеристику. Крім того, неабияке значення має рівень кваліфікації та спеціальної підготовки персоналу банку, їх ставлення до клієнтів при наданні банківських послуг. А такий показник, як корпоративний стиль, який, зокрема, включає в себе зовнішній вигляд приміщення та обладнання банку, а також його працівників, виступає чинником внутрішнього PR сучасного банку. Останній дозволяє пов'язати між собою тривалі стратегічні цілі розвитку банку з амбітними цілями особистісного росту його працівників.

Досягнення перелічених показників можливе в межах впровадження та здійснення управління організацією на маркетингових засадах. Як показано на рис. 4.1, першим і відповідальнішим кроком керівництва в цьому напрямі є формулювання основних цілей та завдань перспективного розвитку банку та вибір ефективної маркетингової стратегії його розвитку. У табл. 4.2 подані можливі критерії такого вибору згідно з основними концепціями маркетингу.

Таким чином, можна стверджувати, що **стратегія** — це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, а також можливостей і загроз, які є наслідком впливу навколишнього середовища, з іншого, що має місце на поточний момент і на майбутнє, при якому організація сподівається досягти своєї основної мети. Тому основними компонентами стратегії вважають ефективність використання ресурсів у поєднанні з урахуванням дії конкуренції та інших факторів оточуючого бізнес-середовища.

Таблиця 4.2

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ БАНКУ

Концепція маркетингу	Характеристика ситуації на ринку	Завдання банку	Невраховані чинники
Вдосконалення банківських технологій	Схильність споживачів до поширених і доступних за ціною послуг	Поліпшення методів організації діяльності банку, зниження витрат і цін на банківські продукти	Не задовольняються запити та потреби клієнтів із сегментів з доходами, які вищі за середні
Вдосконалення банківського продукту	Надання переваги банківському сервісу вищої якості	Покращання якості обслуговування клієнтів	Не враховується низький рівень платоспроможного попиту на послуги банку частини клієнтів, а також реальні потреби середнього споживача
Інтенсифікація комерційних зусиль	Падіння обсягів реалізації банківських продуктів	Активізація заходів зі стимулювання збуту	Можливий незначний ефект від рекламних кампаній, неврахування повсякденних потреб клієнтів
Впровадження концепції банківського маркетингу	Посилення конкуренції на фінансових ринках	Попереднє виявлення потреб цільових ринків, надання унікальних або ефективніших послуг порівняно з конкурентами	Незацікавленість банку у створенні позитивного іміджу в громадськості та задоволенні довгострокових потреб споживачів
Впровадження концепції соціально-етичного маркетингу	Зріст впливу громадської думки, конс'юмерізм, юридичне оформлення прав споживачів	Поєднання стратегічного спрямування розвитку банку з суспільними інтересами	Можлива обмеженість внутрішніх ресурсів банку

Головна стратегія організації — це узгодження інтересів зовнішніх взаємопов'язаних груп (клієнтів), внутрішніх ресурсів і взаємозалежних стратегічних понять, поведінки і планів, за допомогою яких підприємство сподівається досягти стратегічної мети [4, с. 71]. Як уже зауважувалося вище, розробка та вибір головної стратегії підкріплюється розробкою окремих **функціональних стратегій**, які детально характеризують шляхи досягнення стратегічних інтересів, а також методи конкурентної боротьби на окремих сегментах ринку або по окремих асортиментних групах.

Фактично головна стратегія означає прийняття управлінського рішення, яке затверджує тривалу поведінку в навколишньому середовищі (тобто стратегії конкурентної боротьби), а також правила використання внутрішніх ресурсів. Головна стратегія поведінки на ринку може носити наступальний, оборонний або компромісний характер. На її вибір впливає багато внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому керівництву необхідно знайти таку лінію поведінки, при якій власні погляди і цілі співпадуть з можливостями і обмеженнями, які диктуються неконтрольованими чинниками зовнішнього середовища.

При виборі головної стратегії банку слід мати на увазі наслідки кожного з трьох варіантів, адже тільки так можна одержати різносторонню картину її складових елементів. Після аналізу різних варіантів слід зупинитися на одному з них, який може дати найкращі результати. Однак характер головної стратегії в ході планування може змінюватися. Зміна умов, у яких змушена працювати організація, може призвести до такої зміни головної стратегії, коли вона перетвориться з оборонної на наступальну. Звичайно, уся діяльність банку при цьому повинна модифікуватися в руслі змін його головної стратегії.

Прикладами головної стратегії діяльності організації в умовах ринку є такі:

- вертикальна інтеграція: розширення діяльності підприємства за допомогою приєднання ним компаній-постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також збутових фірм;
- поглинання, коли організація поглинає менш удачливого партнера або конкурента;
- придбання акцій інших компаній;
- злиття, коли в результаті об'єднання капіталу декількох компаній утворюється нова могутніша компанія;
- відкриття мережі представництв або філій як у межах країни, так і за кордоном;

➤ налагодження ділових контактів та створення нових структур у різних сферах діяльності (науково-технічної, виробничої, комерційної тощо) з іншими підприємствами.

Розглядаючи питання вибору банком стратегії маркетингу, неможливо оминати увагою необхідність формулювання основного завдання діяльності організації. Таке завдання зазвичай закріплюється в офіційній програмній заяві. Наступним кроком є, власне, його втілення в обраній банком стратегії маркетингу, що і є предметом для поточного аналізу. У подальшому загальна корпоративна стратегія конкретизується в окремих завданнях маркетингу, які відбивають окремі складові комплексу маркетингу. Як уже зазначалося вище, вибір програмної установки банку визначається такими чинниками, як його історія, культурні традиції, організаційна структура, стиль, амбітні прагнення і цінності вищого менеджменту.

Встановлення цілей банку як крок на шляху активізації управління маркетингом є не що інше, як завдання, конкретизовані за часом виконання і у кількісному відношенні. При цьому враховуються як стримуючі, так і стимулюючі чинники зовнішнього середовища, інтереси акціонерів, внутрішні можливості банку тощо. Тут власне йдеться про врахування можливостей та загроз у діяльності комерційного банку. Загалом кажучи, з позицій маркетингу поняття «загрози» та «можливості» ототожнюються, адже вчасно вирішена проблема в умовах конкуренції перетворюється для організації на нову можливість у розвитку бізнесу порівняно з конкурентами. З іншого боку, втрачена ринкова можливість здатна перетворитися на проблему для організації, оскільки подібні дії можуть бути виконані конкурентами.

У процесі визначення цілей не можна не враховувати той факт, що комерційний банк є структурованим об'єктом. Кожен підрозділ має свої власні цілі. Крім того, сама система маркетингу припускає вирішення значної кількості часткових завдань, які іноді навіть суперечать одне одному (наприклад, у черговості їх здійснення). Цим обумовлюється багатоцільовий характер маркетингового планування, внаслідок чого постає завдання узгодження окремих корпоративних цілей. Такі питання можуть, зокрема, вирішуватися на рівні математичної постановки комплексу завдань банківського маркетингу.

Виходячи з концепції маркетингу необхідно сформулювати **головну мету банківського маркетингу**. Вона полягає в необхідності аналізувати, максимізувати і задовольняти (а іноді й формувати) споживчий попит на банківські продукти. При цьому

глобальна мета функціонування системи управління попитом на банківські послуги полягає в оптимальному за кількістю та якістю складі запропонованого клієнтам продуктового ряду банківських послуг з точки зору максимальної відповідності структури клієнтських запитів.

Фактично у даному випадку мова йде про розробку такого асортименту банківських продуктів, який би повною мірою задовольняв очікування клієнтів. Оскільки банківськими продуктами в основному виступають банківські послуги, то при цьому розрізняють базову функціональну цінність такої послуги та її похідну цінність. Ця обставина підводить до маркетингового розуміння якості як ступеня відповідності основних характеристик послуги споживчим запитам та очікуванням. При цьому, якщо базова цінність послуги характеризується її традиційними характеристиками, то похідна цінність — це елемент більш високого рівня, який також впливатиме на споживче задоволення. Іншими словами, банківська послуга не просто повинна мати місце, бути повноцінною та своєчасною, вона, наприклад, має сприяти підвищенню статусу її споживача, переконувати його у правильності здійсненого вибору. Саме це в кінцевому підсумку можна вважати підґрунтям для формування тривалої споживчої лояльності до банківської установи та її послуг та вдалого вибору цільових сегментів ринку на основі відповідної стратегії банку (див. табл.4.3).

Інколи у системі управління банківського маркетингу створюється спеціальна управлінська система, яка працює на загальних кібернетичних принципах управління. В основі її діяльності лежить необхідність постійної оптимізації шляхом пристосування до факторів макросередовища. Встановлення критеріїв оптимізації для кожного етапу експлуатаційного режиму системи є досить важливою частиною проблеми, яка не може вирішуватися формалізованими методами у повному обсязі. З огляду на те, що це завдання вирішується на рівні мікросередовища банківської установи, можна сформулювати глобальний критерій оптимізації системи таким чином:

$$a_{\Pi} \Pi + a_c C - a_z Z \rightarrow \max, \quad (4.5)$$

де Π — прибуток банку;

C — попит на його продукцію;

Z — сумарні витрати на виробництво і реалізацію послуг;

a_{Π} , a_c , a_z — адаптивні коефіцієнти, обумовлені параметрами експлуатації системи і чинниками ринкової ситуації.

Таблиця 4.3

СТРАТЕГІЇ ВИБОРУ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ БАНКУ

Варіант охоплення ринку	Переваги	Недоліки
Недиференційований маркетинг (обслуговування всього ринку)	Економічність Розрахунок на великий сегмент ринку Мобільність Швидкість переключення на обслуговування нових груп клієнтів	На великих сегментах часто виникає гостра конкуренція і відсутня постійна клієнтура Сили і кошти банку розпорошуються Споживчий попит може різко коливатися Банк сильно залежить від кон'юнктури ринку і не може довго зберігати положення лідера Необхідність постійно працювати над новими видами продуктів та послуг Великий обсяг інформації про потреби споживачів
Диференційований маркетинг (вибіркова спеціалізація на різних сегментах)	Зростання збуту Глибоке проникнення у кожен сегмент Ідентифікація у свідомості споживачів з відповідною категорією послуг Швидке впровадження і можливість маневрування з відповідною категорією послуг Зниження впливу змін кон'юнктури та чутливості прибутку в окремих сегментах Збереження стабільного положення Зниження витрат на рекламу Можливість впровадження нових послуг із застосуванням гнучкої цінової політики	Вимагає великих витрат на дослідження Має місце конкурентна боротьба майже в усіх сегментах Неможливо сконцентруватись на головних напрямках, що спричиняє розпорошення сил
Концентрований маркетинг (обслуговування однієї групи споживачів)	Міцна ринкова позиція за рахунок гарної репутації та відданості клієнтів дозволяє досягнути оптимальної спеціалізації та незалежності від конкуренції, накопичити інформацію про потреби клієнтів Перманентність стратегії і стабільність доходів Ефективність та економічність	Пов'язана з підвищеним рівнем ризику та складністю завоювання сегмента Не сприяє маніпуляціям коштами Примушує підтримувати постійний контакт з клієнтами та часто впроваджувати нові продукти Не сприяє розширенню кола споживачів та розвитку банку
Задоволення однієї потреби всіх груп клієнтів	Накопичений досвід дозволяє досягти високої якості та низьких витрат, користуватися конкурентними перевагами, своєчасно вдосконалювати банківський продукт Зберігається відданість клієнтів і монополія на унікальний вид послуг	Труднощі з вибором конкретного банківського продукту Конкуренція зменшує клієнтську базу і додатковий прибуток від впровадження нових типів послуг Існує небезпека морального старіння відповідного продукту Складнощі з вибором цінової стратегії та засобів комунікації, як наслідок — великі витрати на маркетинг

Виходячи з викладеного, керівництву банку, насамперед необхідно зосередитися на питаннях стратегічного планування — найбільш перспективного та пріоритетного напрямку мікрорекетування.

Стратегія й тактика маркетингу мають бути тісно пов'язані з поточною стадією життєвого циклу споживчого попиту на банківські продукти установи. При цьому тактичні маркетингові рішення варто приймати оперативно, у стислі терміни, з урахуванням усієї наявної інформації про минулі, сучасні та майбутні ринкові ситуації та тенденції. Крім того, самі маркетингові стратегії потрібно піддавати ретельному аналізу, результати якого слід зберігати для подальшого використання. На основі аналізу даних про стан ринкового сегмента, в якому працює банк, керівництво розробляє стратегію щодо асортиментного набору, ціни на банківський продукт, припустимого рівня ризику, а також інших складових комплексу маркетингу.

Таким чином, із розглянутими вище стратегічними питаннями тісно пов'язана робота з визначення та нейтралізації банківських ризиків. **Банківський ризик** — це можливість втрати банком частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або необхідність здійснення витрат понад звичайну або заплановану норму внаслідок впливу негативних чинників (див. табл. 4.4). Саме тому кількісним вираженням банківського ризику є розмір втрат.

Таблиця 4.4

ЗАГАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ

Види ризиків	Різновиди (підвиди) ризиків
Форс-мажорні	Аварії Пожежі Стихійні лиха Грабежі Війна Політичні події Зміни в законодавстві Погіршення економічної ситуації Екологія
Стратегічні	Внутрішньобанківські Кон'юнктурні Вибору ринкової стратегії. Неправильного напрямку розвитку. Неефективних витрат Втрати управління Філіальні Втрати (наприклад, викрадення інформації). Поглинання Впливу Кадровий Проектний

Види ризиків	Різновиди (підвиди) ризиків
Ринкові	Нові види діяльності Портфельний Невизнання клієнтами цінності послуги Зниження репутації (іміджу) банку Інфляція Психологічний Ризик знецінення Біржовий Прихованого безробіття Небанківської конкуренції Посилення вимог клієнтів
Міжнародні	Валютні Регіональні Переказу
Активних операцій	Кредитний Втрати клієнтів Міжбанківський Венчурний Інвестиційний Заставний Нових кредитів Зниження платоспроможності клієнта Банкрутства клієнта Погіршення ринкової кон'юнктури
Пасивних операцій	Психологічний Втрати клієнтів. Міжбанківський. Вилучення вкладів Пролонгації
Економічний	Погіршення нормативів Ризик ліквідності Ризик рентабельності Процентний (ціновий) Податки, штрафи Неузгодженості активних і пасивних операцій Втрати стійкості Банкрутства банку Втрати прибутку Погіршення фінансового стану Зниження платоспроможності населення

Далі з головних стратегій керівництво банку вибирає одну із загальних маркетингових стратегій або їх комбінацію. Вибір стратегії пов'язаний із визначенням не тільки довгострокової мети банківської установи, але й конкретних шляхів її досягнення.

Традиційний підхід до вирішення подібних завдань заснований на побудові двомірних матриць, кожному квадранту яких відповідає своя стратегія. Нижче нами буде розглянуто декілька таких матриць. Однією з них є матриця «товар-ринок», розроблена у 1966 р. у США І. Ансоффом (див. табл. 4.5).

Таблиця 4.5

МОЖЛИВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗА ТОВАРАМИ / РИНКАМИ

Ринок Товар	Старий	Новий
Старий	Стратегія вдосконалення ринку	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

1. Вдосконалення ринку (проникнення на ринок). Ця стратегія передбачає необхідність вивчення ринку, на якому працює організація, а також розробку таких механізмів просування продукції, які дозволять знизити її собівартість. Дохід при такій стратегії забезпечується завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів та раціоналізації збутових мереж. Ця стратегія в основному спрямована на поліпшення діяльності самої банківської установи. При цьому можна спробувати розширити обсяги реалізації традиційних банківських продуктів через надання клієнтам ряду додаткових послуг, активізації діяльності щодо просування товарів на ринок, зниження цін, поліпшення якості тощо. Така стратегія ефективна в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. І така ситуація може стати передумовою для залучення частини клієнтської бази конкурентів, активізації маркетингової комунікаційної політики та політики просування, можливого зниження цін по окремих групах продуктів або сегментах ринку з використанням методів агресивного ціноутворення, репозиціонування торгових марок тощо.

2. Стратегія розробки товару (розвитку продукту). Організація розробляє нові продукти, розширює їх асортимент, реалізуючи їх на добре відомому «старому ринку», відшуковуючи та заповнюючи ринкові ніші, не зайняті конкурентами. При цьому товари можуть бути новими для галузі або тільки для організації. Ця стратегія найдоцільніша з точки зору мінімізації витрат і ступеня ризику. Таким чином, подібний розвиток продукту може здійснюватися у таких основних напрямках:

- створення та впровадження справжніх ринкових інновацій;
- використання переривчастих інновацій, як реакції на зміни запитів клієнтів;

- створення квазі-нових продуктів, які є вдосконаленими різновидами уже існуючих на ринку (додавання функцій);
- розширення або оновлення продуктової лінії;
- стратегія постійного підвищення якості продукту;
- розробка продуктів, нових тільки для певного ринкового сегмента.

3. *Стратегія розвитку ринку.* У межах її використання основні зусилля спрямовуються на пошук нових ринків або нових сегментів ринку для тих товарів, які організація вже виробляє. Дохід у таких умовах забезпечується завдяки розширенню ринків або сегментів для збуту. Такий шлях пов'язаний зі значними витратами і більш ризикований, ніж стратегії вдосконалення ринку або розробки товару. Особливі складнощі виникають також і з просуванням товарів на тих ринках, де склалася значна конкуренція. Як правило, у даному випадку йдеться про виявлення прихованих потреб клієнтів, які залишилися поза увагою головних конкурентів.

Проте можливі такі напрями розвитку ринку:

- інтернаціоналізація та глобалізація (географічне розширення);
- розширення функцій продукту;
- розширення сфер використання існуючих на ринку продуктів;
- створення широкого асортименту продуктів з метою його пристосування до потреб окремих сегментів ринку;
- освоєння нових каналів збуту.

4. *Стратегія диверсифікації.* Передбачає розробку нових продуктів і освоєння нових ринків одночасно. Це найбільш ризикована і дорога стратегія, але саме така стратегія може забезпечити стійкість банківської установи в нестабільному зовнішньому оточенні. Очевидно, що таким чином керівництво прагне виявити ту сферу діяльності, в якій можна ефективно використовувати її конкурентні переваги. Основні напрями реалізації стратегії диверсифікації:

- *чиста диверсифікація* (освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з традиційним бізнесом установи);
- *концентрична диверсифікація* (установа додає нові види діяльності, які комерційно або технологічно пов'язані з її діяльністю).

Загальні маркетингові стратегії можна вибрати по відношенню до **конкретних ринків збуту**:

- розширення існуючих ринків;
- проникнення на нові ринки;
- підтримка обсягів реалізації на існуючих ринках;

- концентрація маркетингових зусиль на меншому числі ринків з метою ефективного використання обмежених ресурсів, які необхідно виділити на здійснення маркетингової діяльності;
- вихід з ринку.

Маркетингові стратегії можна вибирати і **по відношенню до банківського продукту**:

1. Стратегія лідерства. Полягає у наданні продукту особливих або навіть унікальних властивостей, які істотно відрізняються від конкуруючих продуктів, що сприяє підвищенню попиту на ринку. Це можна забезпечити за рахунок постійного підвищення якості і специфічних споживчих властивостей порівняно з продуктами конкурентів. Така стратегія дає можливість створювати банківській установі імідж такої, що пропонує найкращі продукти та постійно піклується про підвищення добробуту споживача. Далі її лідерство може забезпечуватися шляхом лідерства у відповідних галузевих технологіях.

У ряді випадків лідируюче положення банку забезпечується за рахунок збуту продуктів у комплексі із супутніми послугами, які не надаються повною мірою конкурентами. Цей так званий «комплексний збут» особливо корисний на ранніх фазах життєвого циклу продукту, коли споживач не накопичив досвіду в його споживанні.

Інший важливий аспект стратегії лідерства — забезпечення постійної конкурентоспроможності товару, виділення його у ряді конкуруючих продуктів, і, у кінцевому підсумку, забезпечення його упізнаваності на ринку. При цьому винятковість продукту асоціюється або з іменем компанії, або з певною торговою маркою, спеціально розробленою для даної продукції. У свою чергу, затвердження високого позитивного іміджу торгової марки у свідомості споживача є основою для створення потужного ринкового бренду.

2. Стратегія низьких витрат. У цьому випадку політика банку полягає в досягненні конкурентних переваг за рахунок загального зменшення витрат. Результатом такої політики може бути збільшення ринкової частки, а не підвищення прибутковості. Разом з тим така стратегія може бути ризикованою для такого банку, який не володіє достатніми фінансовими ресурсами, оскільки вона може спричинити тимчасове зменшення числа споживачів і викликати цінову війну з конкурентами. Однак загалом низькі витрати можуть бути забезпечені за рахунок їх оптимізації, ефективного використання ресурсів, створення дешевших продуктів та супутніх послуг, які розраховані на масового споживача.

3. *Стратегія диверсифікації*. Диверсифікація — це вид стратегії маркетингу, спрямований на випуск нових продуктів, не пов'язаних з виробництвом основної продукції компанії. Це досить поширена стратегія, оскільки проведення маркетингу декількох продуктів одночасно на кількох ринках знижує вірогідність крупних втрат.

Інколи організація навпаки переходить на використання стратегії спеціалізації, тобто на виробництво продукції, орієнтованої на вузький сегмент споживачів. Зазвичай вони мають специфічні потреби, які залишаються поза увагою більшості конкурентів. У випадку задоволення таких потреб відносно невелика частка компанії здатна приносити достатній рівень доходу.

4. *Стратегія розширення сфери використання продукту* реалізується, у першу чергу, за рахунок виявлення нових способів застосування продукту.

Обрана стратегія маркетингової діяльності компанії має бути конкретизована з погляду вибору оптимального комплексу маркетингу та окремих його елементів. Так, **стратегіями у галузі застосування продукту** можуть виступати такі: розробка нових продуктів, розширення номенклатури існуючих; зняття з виробництва старих продуктів; орієнтація продукту на певні ринкові сегменти: зміна дизайну; розробка упаковки; виготовлення крупними або дрібними партіями.

Маркетинговими стратегіями ціноутворення можуть бути такі: ціноутворення відповідно до позиції продукту на ринку; проведення різної цінової політики на різних ринках; розробка цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів.

У галузі просування продукту можуть використовуватися стратегії, що характеризують зв'язок зі споживачами; методи і засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

Прикладами стратегій **у галузі маркетингової політики розподілу** є стратегії, які характеризують канали, за допомогою яких продукт доводиться до споживача: рівень сервісу; заходи щодо зниження витрат на доставку продукту; методики та системи показників для відбору та наступної оцінки ефективності діяльності посередників у каналах розподілу.

Загалом найчастіше використовують такі **підходи до планування маркетингових стратегій**:

1. Матриця можливостей за товарами / ринками (див. табл. 4.5) передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження чи збільшення обсягів збуту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифі-

кація. Вибір стратегії залежить від ступеня насиченості ринку і можливості організації постійно оновлюватись. Причому одночасно можуть поєднуватися кілька стратегій.

Стратегія проникнення на ринок ефективна, коли ринок зростає або ще не насичений. Тоді установа прагне розширити збут наявних продуктів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації їхнього руху, ефективного просування і конкурентоспроможних цін. Це збільшує збут, залучаючи тих, хто раніше не був клієнтом, а також клієнтів конкурентів, і збільшує попит існуючих споживачів.

Стратегія розвитку ринку ефективна, якщо банківська установа прагне розширити свій ринок; якщо виникають нові його сегменти, з'являються нові сфери застосування для існуючих продуктів. Організація прагне збільшити збут існуючих товарів на ринках або спонукати споживачів по-новому використовувати наявну продукцію. Вона може проникати на нові ринки або на ті сегменти ринку, попит на яких ще не задоволений; по-новому позиціонувати існуючі продукти; використовувати нові методи збуту тощо.

Стратегія розробки товару ефективна, коли організація має ряд успішних торгових марок і користується прихильністю споживачів. У такому випадку банк розробляє нові або модифіковані продукти для існуючих ринків. При цьому вона (стратегія) робить наголос на нових модифікаціях, поліпшенні якості та інших інноваціях, які тісно пов'язані з уже існуючими на ринку продуктами. Останні реалізуються клієнтам, які лояльно ставляться як до самої компанії, так і до її торгових марок. У процесі реалізації використовуються переважно традиційні методи збуту; у просуванні наголошують на тому, що нові торгові марки також належать відомій компанії.

Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб банківська установа не стала занадто залежною від одного продукту або однієї асортиментної групи. Вона починає випуск нових продуктів, які орієнтовані на нові ринки. При цьому цілі розподілу, збуту і просування відрізняються від традиційних.

Перевагами застосування матриці «товар-ринок» є простота її застосування. Однак недоліками виступають однобічна орієнтація на зростання компанії в умовах ринку, а також обмеження вибору стратегії лише двома названими характеристиками компанії.

2. Матриця «Бостон консалтинг груп» (БКГ).

Ця матриця будується за принципом аналізу продуктового портфеля банку (або портфельного поділу продуктів банку) як сукупності так званих стратегічних виробничих одиниць, які

розміщуються у клітинах (квадрантах) наведеної нижче матриці незалежно одна від одної. Стратегічні виробничі одиниці (СВО) характеризуються своїм, пов'язаним з клієнтами, ринковим завданням. Вони чітко відрізняються від інших СВО групами продуктів, а також чітко визначеним колом клієнтів. Метою такого аналізу є ефективний розподіл наявних ресурсів банку серед різних ринків, на яких він здійснює свої операції.

Процедура такого аналізу полягає в одночасній класифікації окремих напрямів діяльності банку за двома незалежними параметрами: темп зростання базового ринку та відносна частка на ринку порівняно з провідним конкурентом. Перший показник описує привабливість ринку, а другий — конкурентоспроможність організації. Використання матриці дозволяє організації аналізувати кожен з напрямів своєї діяльності щодо цих двох показників. У підсумку можна визначити, по-перше, який із цих напрямів виконує провідну роль порівняно з конкурентами і, по-друге, якою є динаміка відповідних ринків (розвиваються, стабілізуються або скорочуються).

В основі матриці лежить припущення, що чим більша частка організації на ринку, тим нижчі витрати і вищий прибуток у результаті дії ефекту масштабу, а також накопичується відповідний досвід. Іншими словами, від продуктів з великою відносною часткою ринку слід очікувати більшого грошового потоку, ніж від продуктів з меншою часткою. Інше припущення стосується впливу концепції життєвого циклу продукту. Тобто діяльність на зростаючому ринку потребує великих грошових витрат, необхідних для фінансування розвитку, нарощування потужностей, проведення рекламних кампаній тощо. Однак на зрілому ринку продукт генеруватиме кошти. У зв'язку з цим акцентується необхідність збалансованого поєднання корпоративних продуктів, що знаходяться на різних стадіях ЖЦТ.

Як показано на рис. 4.7, матриця БКГ розділена на чотири квадранти таким чином:

1. Вісь «темпи зростання ринку» поділяє ринки на швидкозростаючі та ті, які зростають повільно, що відповідає певному темпу зростання ВВП (у реальному або середньому прогнозованому розрахунку). На практиці до швидкозростаючих відносять ринки, на яких відповідні темпи становлять більш ніж 10% на рік. Ринки, що ростуть повільніше, потрапляють до другої категорії.

2. Вісь «відносна частка ринку» зазвичай знаходиться на рівні 1 або 1,5. Вище за цей рівень відносна частка ринку вважається великою, а нижче — малою.

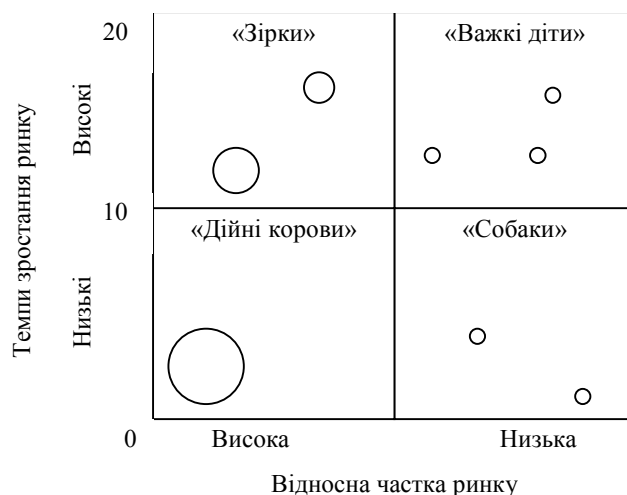


Рис. 4.7. Матриця Бостонської консалтингової групи

Кожен із чотирьох квадрантів матриці відповідає певній конкурентній ситуації. Між цими ситуаціями існують значні відмінності з погляду грошових потоків, цілей і маркетингових стратегій. Беручи до уваги два розглянутих вище припущення, можливо ідентифікувати чотири групи ринків, яким притаманні різні характеристики з погляду потреб у грошових потоках та їх внесків до прибутку фірми [5, с.411]. Матриця виокремлює чотири їх типи: «дійні корови», «зірки», «важкі діти» («знаки питання»), «собаки» і передбачає відповідні стратегії для кожного з них.

1. Товари з низьким темпом зростання і великою часткою ринку — «дійні корови». Такі товари найчастіше займають лідируюче положення на відносно зрілому ринку. Оскільки збут відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг і розробки, вони приносять більше коштів, ніж потрібно для підтримки їх ринкових позицій. Тому «дійні корови» стають джерелом засобів для програм диверсифікації та розвитку на інших ринках.

«Дійні корови» зазвичай мають достатню кількість лояльних споживачів, обізнаних з їх конкурентними перевагами. Маркетингова стратегія організації в таких умовах орієнтується на використання нагадуючої реклами, практику періодичних цінових знижок, підтримку каналів збуту і пропозиції нових варіантів для стимулювання повторних покупок.

2. Товари з високим темпом зростання і великою часткою ринку — «зірки». Це товари-лідери, котрі представлені на ринках, які достатньо швидко зростають. Подібна позиція теж вимагає великих витрат на фінансування такого зростання, проте «зірки», зважаючи на своє лідерство, приносять значні прибутки, які можна інвестувати в підтримку їх ринкової позиції. На стадії зрілості життєвого циклу або при сповільненні розвитку ринку вони перетворюються на «дійних корів».

Основна мета організації — підтримати та розвинути подібні конкурентні переваги в умовах загострення конкуренції на ринку. Досягти цього можна завдяки зниженню цін, масованій рекламній підтримці, внесенням змін у продукт або через інтенсифікацію розподілу.

3. Товари з високим темпом зростання і малою часткою ринку — «важкі діти» або «знаки питання». До цієї категорії потрапляють товари з низькими відносними частками ринку, який досить швидко зростає. Підтримка з боку споживачів незначна, конкурентні переваги незрозумілі, що призводить до домінуючого положення сильніших конкурентів. Незважаючи на відставання від лідера, вони все ж таки мають шанс розширити свою ринкову частку, оскільки ринок ще не сформувався остаточно. Однак підтримка таких товарів потребує значних фінансових ресурсів для фінансування стратегії розширення частки ринку і компенсації низької поточної прибутковості.

За відсутності потужної маркетингової підтримки «важкі діти», з уповільненням зростання ринку, переходять у категорію «собак». Тому керівництву організації слід вирішити, чи потрібно збільшувати витрати на просування, а ще — активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і понизити ціни або піти з ринку. Таким чином, у даному випадку мають місце дві альтернативи: розширення частки ринку або ліквідація. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить керівництво у те, що даний товар може успішно конкурувати за умови відповідної підтримки, а також які витрати вона спричинить.

4. Товари з низьким темпом зростання і малою часткою ринку — «собаки». «Собаки» займають невелику частку повільно зростаючого ринку, що зумовлює наявність найбільш не вигідної з усіх ринкових позицій. Собівартість їх виробництва зазвичай вища, ніж у конкурентів, а можливості для зростання обмежені. Незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, продукту не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів і він істотно відстає від конкурентів за показниками збуту, структурою витрат тощо.

Підтримка таких товарів найчастіше є нерентабельною. Пріоритетна стратегія — ліквідація або, у будь-якому випадку, майже повне припинення інвестицій у продукт. Організація в такій ситуації може спробувати вийти на певний спеціалізований сегмент ринку, дещо збільшити прибуток за допомогою ліквідації до мінімуму забезпечуючого, репозиціонувати продукт.

Кожен продукт або напрям діяльності організації можуть бути розміщені на матриці, зображеній на рис. 4.7. Значущість певного продукту або напрямку діяльності характеризується площею кола, пропорційного за розміром відповідним обсягам реалізації (у натуральному або грошовому виразі) або його внеску в прибуток. Даний аналіз потрібно проводити в динаміці, тобто відстежувати прогрес або рух кожної бізнес-одиниці протягом контрольного періоду часу.

Переваги використання матриці БКГ у банківському маркетингу:

- можливість уявного структурування та наочного представлення стратегічних проблем банку;
- придатність як моделі для генерування маркетингових стратегій;
- простота застосування.

Недоліки матриці БКГ:

- оцінка СВО лише за двома критеріями (без уваги залишаються якість, витрати на маркетинг, інтенсивність розподілу тощо);
- важко аналізувати проміжну позицію конкретної СВО.

Розвитком моделі Бостонської групи є матриця General Electric, зображена на рис. 4.8.



Рис. 4.8. Стратегічна матриця компанії General Electric

3. Стратегічна модель Портера розглядає дві основні концепції планування маркетингу й альтернативи, властиві кожній із них: вибір цільового ринку (у межах усієї галузі або окремих сегментів) і стратегічна перевага (унікальність або ціна). Об'єднуючи ці дві концепції, модель Портера ідентифікує такі базові стратегії: перевага по витратах, диференціація та концентрація (див. табл. 4.6).

Таблиця 4.6

МАТРИЦЯ ПОРТЕРА

Цільовий ринок збуту \ Стратегічна перевага	Перевага в собівартості (низькі витрати)	Неповторність продукту з точки зору покупця
Уся галузь	Лідерство в галузі витрат	Диференціація
Один сегмент ринку	Фокусування (концентрація на сегменті)	

Використовуючи стратегію **переваги по витратах**, підприємство орієнтується на широкий ринок і виробляє товари у великій кількості. За допомогою масового виробництва та інших суттєвих переваг воно може мінімізувати питомі витрати і пропонувати низькі ціни. Це дозволяє мати вищу частку прибутку порівняно з конкурентами, краще реагувати на зростання собівартості та привертати тих клієнтів, для яких ціна є вагомим фактором споживчого вибору.

Переваги стратегії:

- прибуток навіть за наявності сильної конкуренції;
- переваги стосовно постачальників;
- створення високих вхідних бар'єрів на ринку.

Можливі ризики:

- конкуренти можуть перейняти методи зниження витрат;
- концентрація на витратах веде до нездатності своєчасно розпізнавати зміни вимог ринку;
- непрогнозоване збільшення витрат знівелює переваги над стратегією диференціації.

Використовуючи стратегію **диференціації**, компанія націлюється на великий ринок, пропонуючи товар, який вирізняється серед конкурентних за рахунок своїх відмінних властивостей. Таким чином, випускається привабливий для багатьох товар, який проте розглядається споживачами як унікальний через його дизайн, характеристики, доступність, надійність тощо. У резуль-

таті ціна не виконує першочергової ролі, і споживачі виказують достатню лояльність до марки за рахунок іміджу компанії, якості, інтенсивної роботи зі споживачами.

Переваги стратегії:

- знижується чутливість споживача до ціни;
- високі вхідні бар'єри на ринку та захист від продуктів-замінників завдяки лояльності споживачів;
- високий прибуток спрощує відносини з постачальниками.

Можливі ризики:

- великий розрив у ціні порівняно з лідером по витратах на ринку;
- унікальність продукту може втратити значення у результаті зміни потреб клієнтів;

імітація та копіювання з боку конкурентів зменшують переваги.

У рамках стратегії **концентрації** виокремлюється специфічний сегмент ринку через низькі ціни або унікальну пропозицію, завдяки чому досягаються значні переваги на сегменті ринку. При цьому контролюються витрати за допомогою концентрації зусиль на декількох ключових продуктах, призначених для специфічних споживачів, створюється особлива репутація при обслуговуванні ринку, потреби якого можуть бути не задоволені конкурентами.

Переваги стратегії в основному аналогічні стратегії диференціації.

Можливі ризики (крім перелічених вище):

- збільшення розбіжностей між потребами окремого сегмента та всього ринку;
- конкуренти можуть виявити підсегменти в межах сегмента;
- різниця в цінах вища, ніж сегментарні переваги.

Відповідно до моделі Портера залежність між часткою на ринку і прибутковістю бізнесу має U-подібну форму, як показано на рис. 4.9. Цифрами позначено основні сценарії розвитку бізнесу залежно від двох представлених на рисунку змінних. Так, компанія з невеликою часткою ринку може досягти успіху за допомогою розробки сконцентрованої стратегії. Цей варіант представлений на рисунку під цифрою 1. Другий варіант передбачає, що компанія з великою часткою ринку може досягти успіху в результаті переваги по загальних витратах або використовуючи стратегії диференціації. Однак у третьому випадку вона може опинитися всередині, якщо не матиме у своєму розпорядженні ефективної та унікальної продукції або переваг по загальних витратах. Як правило, такий варіант може бути наслідком погано розробленої стратегії концентрації або використання стратегії диференціації за відсутності відчутного цінового лідерства.

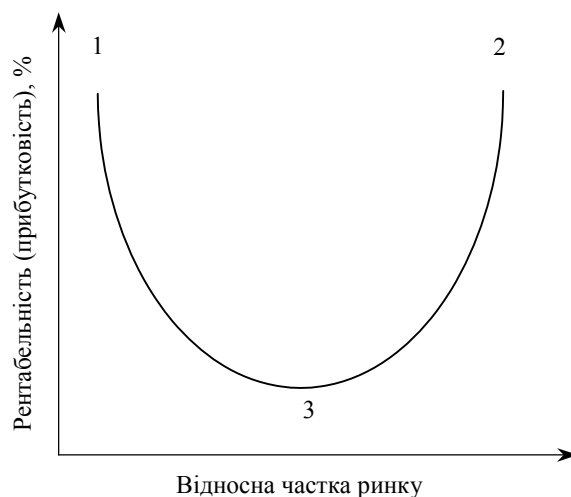


Рис. 4.9. Зв'язок між часткою ринку та рентабельністю (за М. Портером)

На відміну від матриці «Бостон консалтинг груп» відповідно до моделі Портера навіть невелика компанія може отримувати вагомий прибуток, концентруючись на одній конкурентній ніші ринку, навіть якщо її загальна частка на ньому буде незначною [4, с. 79]. Компанії не обов'язково бути великою, щоб мати хороші показники.

Основною перевагою описаних стратегічних підходів є те, що за їх допомогою можливо:

- виявити і визначити всі потрібні організації, товари чи види діяльності;
- обґрунтувати та рекомендувати різні стратегії;
- оцінити шляхи досягнення поставлених цілей;
- відстежувати дії конкурентів і розподіл наявних ресурсів.

Основні недоліки підходів полягають у наступному:

- складність застосування;
- вони можуть бути надто спрощеними і залишати поза увагою інші важливі чинники;
- вони надмірно чутливі до змін у критеріях оцінки;
- недостатньо враховуються умови навколишнього середовища.

Матрицю можливостей по товарах/ринках, матрицю «Бостон консалтинг груп» або загальну стратегічну модель Портера слід розглядати як одну зі сторін процесу стратегічного планування, а не як весь процес планування.

Для вибору найефективніших маркетингових стратегій чи окремих заходів використовують різні методи. Усі ці методи можна класифікувати на три групи: польові випробування, математичний аналіз та імітаційні.

1. Польові дослідження. У такому випадку компанія обирає для діяльності два або більше ринків, які є досить подібними за початковими умовами, і реалізує на них однакову стратегію. Крім того, компанія може прагнути реалізувати на кожному ринку різні стратегії та порівняти потім одержані результати. Однак при цьому існують великі труднощі порівняння, контролю й інтерпретації одержаних результатів, поряд із високою вартістю подібних випробувань. До того ж корпоративна та маркетингова стратегії можуть стати відомими ключовими конкурентами на цих ринках.

2. Математичний аналіз. Математичний аналіз проводиться для оцінки характеристик різних стратегій, а також для вибору оптимальної стратегії. При цьому характеристики різних стратегій або окремих заходів аналізуються за допомогою різних економіко-математичних методів. Зовнішні умови можуть бути охарактеризовані розподілом вірогідності. Однак таким чином можна проаналізувати одночасний вплив лише обмеженої кількості факторів. Адже маркетингові процеси зазвичай настільки складні, що відтворити їх за допомогою математичних рівнянь практично неможливо.

3. Імітаційне моделювання. Комп'ютерна імітація є перспективним інструментом аналізу складних систем і процесів. Імітаційна модель — це відображення чисельних характеристик досліджуваного процесу у взаємопов'язаній формі. Якщо в математичній моделі можна одержати рішення, виражене аналітично (тобто безвідносно до конкретних значень чисельних характеристик), то у другому випадку є можливість моделювати обрані випадково або цілеспрямовано різні варіанти рішень, які визначаються набором чисельних характеристик. Це дозволяє передбачати й аналізувати динаміку можливих ситуацій в майбутньому і тим самим оцінювати наслідки досліджуваних стратегій з метою знаходження якнайкращої.

Імітаційна модель допомагає виявити якщо і не найкраще рішення, то оптимальне для широкого набору наявних умов та обмежень, які можуть постійно змінюватися під впливом неконтрольованих зовнішніх чинників. В основі такого процесу лежить багатократна машинна імітація модельованої системи в надзвичайно прискореному темпі часу з використанням випадкових елементів та з подальшою обробкою одержаних статистичних результатів. Останнє дає можливість оцінити досліджувані показ-

ники як середні значення за даними великої кількості імітацій роботи системи. Це дозволяє цілеспрямовано впливати на систему та управляти процесами, що відбуваються в ній.



Завдання для самоконтролю (Розділ 4)

1. Наведіть кілька визначень стратегічного маркетингу. Проаналізуйте їх взаємозв'язок із відомими визначеннями маркетингу.
2. Оцініть найбільш важливі чинники впливу на формування корпоративної місії сучасного комерційного банку.
3. Порівняйте 3—5 відомих комерційних банків за їх загальними маркетинговими та функціональними стратегіями. На основі цього визначте специфіку комплексу маркетингу кожного з них.
4. Проаналізуйте взаємозв'язок понять «тактика маркетингу» і «комплекс маркетингу банку». Визначте та оцініть їх спільні та відмінні риси.
5. Використовуючи вторинну інформацію, проаналізуйте діяльність 3—5 комерційних банків за певним обраним продуктом / послугою. Оцініть кожен з них за показниками частки ринку та темпів її зростання за останній рік з використанням матриці БКГ.



А-Я Термінологічний словник основних понять розділу 4

Банківський ризик — це можливість втрати банком частини своїх ресурсів, недоодержання прибутків або необхідність здійснення витрат понад звичайну або заплановану норму внаслідок впливу негативних чинників.

Головна стратегія організації — це узгодження інтересів зовнішніх взаємопов'язаних груп (клієнтів), внутрішніх ресурсів і взаємозалежних стратегічних понять, поведінки і планів, за допомогою яких підприємство сподівається досягти стратегічної мети.

Маркетинговий план банку — це головний інструмент ухвалення маркетингових управлінських рішень вищим керівництвом банку, інструмент підтримки діяльності бізнес-підрозділів і філіалів. Він об'єднує стратегічні, маркетингові і фінансові цілі продажу банківських продуктів, координує основні маркетингові види діяльності.

Маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес, за допомогою здійснення якого встановлюється рівновага між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями (а також наявними та потенційними ресурсами) організації.

Мета маркетингової стратегії банку — розробка ефективної програмної установки діяльності банку.

Місія фірми (корпоративна місія) узагальнює головне призначення її функціонування, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування — отримання стійких конкурентних переваг та одержання за рахунок цього стабільного прибутку. Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Операційний маркетинг — це активний процес з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес досягнення заданого обсягу продажу шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до товару, збуту, ціни і комунікації.

Прогнозування ринку банківських продуктів — це виявлення тенденцій його розвитку на перспективу під впливом комплексу факторів макросередовища.

Стратегія маркетингу — вибір перспективної виробничо-збутової політики згідно з очікуваною ситуацією на конкретному ринку.

Стратегічне планування в банку — це встановлення довгострокової стратегічної мети банку та розробка планів поточної діяльності, спрямованих на досягнення такої мети.

Тактика маркетингу — це оперативна діяльність зі здійснення маркетингових програм.

Функціональна стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми.



Література (Розділ 4)

1. Маркетинг. Проведення практичних тренінгів з маркетингу.: Навч.-метод. посібник для слухачів системи перепідготовки фахівців для малого та середнього бізнесу/ *А. В. Федорченко*. — Українська асоціація маркетингу, 2003. — 72 с.
2. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 151 с.
3. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг: Европейская перспектива/ Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
4. *Аникеев С.* Методика разработки плана маркетинга. — М: Инфра-М, 1996. — 97 с.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ./ Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.

5.1. Завдання товарної політики банку

Банк заробляє прибутки на тому, що продає конкретні продукти або надає послуги на ринку. Глибоке та всебічне розуміння потреб клієнта стає ключовим фактором успіху комерційного банку. Профілю клієнта має відповідати й профіль продуктів банку, відповідно, це дозволяє зекономити гроші на відмові від пропозиції непотрібних продуктів належному клієнту або неадекватних продуктів тому суб'єкту, котрий за своїм станом або поведінкою не може бути потенційним клієнтом банку.

Свій набір продуктів та послуг банк повинен розробляти й за каналами доставки (дистрибуції). Таким чином створюється тримірне бачення продуктового ряду, що можна розглянути на прикладі двох категорій клієнтів роздрібного бізнесу (табл. 5.1).

У корпоративному бізнесі банку продуктовий ряд буде значно ширший. Так, для транспортної компанії банк може пропонувати широкий обсяг послуг по всіх каналах доставки — від традиційного (філіал) до новітніх (Інтернет, клієнт-банк тощо). Окрім розрахунково-касового обслуговування такої компанії буде цікаво отримати послуги факторингу, лізингу, зарплатного проекту, ведення обліку, міжнародних розрахунків. Для торговельної компанії з мережею супермаркетів слушно запропонувати овердрафт, факторинг, банківські гарантії, кредитування під заставу товарів у обороті та на складі, відкриття позичкових рахунків (з використанням дисконтних карток) для постійних покупців. Детально про розвиток каналів доставки послуг мова йде у темі «Продаж (збут) банківських продуктів».

Специфікою сучасного банківського бізнесу стає те, що він дедалі набуває товарного характеру, відбувається так звана «комодитизація» (англ. — *commoditization*). На користь цього наведемо тенденції включення у продуктовий ряд банку небанківських продуктів, мотивацію банківських працівників як продавців, застосування банками аналогічних підходів торгових та промислових компаній до освоєння нових продуктів. Іншою

специфічною рисою особливо роздрібного та приватного бізнесу є персоніфікація, індивідуалізація банківського обслуговування: незважаючи на масовий характер послуг, залишається можливість та необхідність пристосування банківського продукту до особливостей конкретного споживача (це явище ще називається «кастомізацією» — від англ. *customization*). Нарешті, сучасний банк змінює свій підхід до просування продуктів клієнтам — замість пасивного очікування запиту споживача та реагування на це, банк вивчає клієнтську поведінку та моделює й стимулює попит.

Таблиця 5.1

ПРИКЛАД ГРУПУВАННЯ «КЛІЄНТ-ПРОДУКТИ-КАНАЛ ДОСТАВКИ»

Клієнт	Типи продуктів	Канал доставки
Найманий працівник високої кваліфікації	Поточний рахунок	Філіал Банкомат (платіжна картка) Контакт-центр Мобільний телефон Інтернет
	Оплата комунальних послуг	Банкомат Контакт-центр
	Депозитний рахунок	Філіал
	Споживча позика	Філіал, точка продажу в супер-маркеті
	Позика на придбання житла	Філіал
	Купівля автомобіля в кредит	Філіал, точка продажу в авто центрі
Пенсіонер-колишній державний службовець	Пенсійний рахунок	Філіал Банкомат (платіжна картка)
	Депозитний рахунок	Філіал
	Оплата комунальних послуг	Філіал
	Довірче управління	Філіал

Товарна політика (або продуктова політика) банку означає керівні рішення банку щодо характеру, асортименту та обсягів реалізації послуг, продуктів з метою забезпечення потреб споживачів та одержання прибутків, виходячи з наявних ресурсів.

Товарна політика може бути регламентована окремим письмовим документом банку або визначена в іншому внутрішньому документі (наприклад, клієнтській політиці, загальній стратегії банку).

Завданнями товарної політики банку є:

- 1) максимізація доходів бізнесів та банку в цілому;
- 2) надання клієнтам права широкого вибору банківських продуктів та послуг;
- 3) модифікація банківського продукту чи послуги під цільового клієнта;
- 4) гнучкість та оновлення продуктового ряду;
- 5) реалізація та зміцнення конкурентних переваг банку.

Складовими продуктової політики банку є визначення ключових банківських продуктів, порядок зміни асортименту, повноваження органів банку на прийняття відповідних рішень, процедура розробки, погодження, затвердження та апробації продуктів, методика визначення прибутковості продукту або послуги.

Сучасному комерційному банку слід мати гнучку централізовану товарну політику, яка передбачає, що філіали не мають права самостійно розробляти та впроваджувати продукти, послуги, що не розроблені та не затверджені на рівні центрального офісу. Це пов'язано з необхідністю забезпечення єдиного стилю, єдиної корпоративної культури в обслуговуванні клієнтів, підвищення якості сервісу.

Продуктова політика банку тісно пов'язана з управлінням ризиками, управлінням активами й пасивами, ціновою політикою, управлінням каналами дистрибуції, кадровою політикою та фінансовим управлінням у цілому. Так, у розробці нових банківських продуктів ураховуються потреби банку в ресурсах та можливості кредитування клієнтів, а продукти можуть зніматися з асортименту в разі підвищеного ризику та збитковості.

Концептуально продуктова політика має постійно аналізуватися та переглядатися на рівні Правління банку.

Товарна політика банку має два рівні — окремого продукту та асортименту в цілому. На рівні окремого продукту головна увага приділяється характеристикам продукту, його відповідності потребам клієнта, маркетинговій підтримці, визначається життєвий цикл продукту. На рівні асортиментної політики розглядаються питання комбінації продуктів та послуг для груп клієнтів, розширення та звуження продуктового ряду.

За товарну політику банку відповідають, у першу чергу, керівники бізнесів та служба маркетингу.

Керівники бізнесів регулюють структуру та пропозицію продуктового ряду залежно від поставлених ним завдань та попиту з боку клієнтів. Рівень прибутковості продуктів банку може значно коливатися залежно від собівартості, масовості попиту, стандартизованості створення продукту та багатьох інших чинників. З прибутковості продуктів складається прибутковість клієнтів та прибутковість бізнесу. Тому підрозділи бізнесу можуть бути зацікавлені більше у продажу тих продуктів, що містять більш високу маржу або завдяки великим обсягам — велику масу прибутку. Це призводить до того, що не завжди пропозиція продуктів і послуг відповідає кращому задоволенню потреб клієнтів.

Служба маркетингу виконує декілька важливих функцій стосовно продуктової політики банку: аналітичну, ініціативну та підтримки просуванню. Аналітична полягає у вивченні попиту на продукти, що вже знаходяться у продуктовому ряді банку, та нові продукти, деякі з яких уже пропонуються іншими банками. Особливістю банківського бізнесу є те, що унікальність банку як постачальника продукту не може довго зберігатися внаслідок активних дій конкурентів. Однак на локальних ринках можливі тимчасові ситуації, коли місцевий філіал просуває оригінальний продукт, забезпечений головним офісом. Дуже часто іноземні банки пропонують продукти з такими параметрами, які місцевим конкурентам просто не вигідно дублювати: довгострокові кредити, торговельне фінансування, обслуговування для заможних клієнтів, довірчі операції тощо. Також існують фінансові послуги, які надаються лише організаціями, що розташовані у спеціальних зонах з пільговим оподаткуванням та регулюванням.

Функцію підтримки реалізації у товарній політиці виконують багато підрозділів у центральному офісі банку, зокрема:

- фінансово-економічна служба відповідає за аналіз собівартості, прибутковості продуктів та їх внеску в прибуток банку, надає рекомендації щодо доцільності запровадження, розвитку або зняття продукту для виконання плану за надходженнями;

- підрозділ з управління ризиками відповідає за аналіз, оцінку ризиків конкретних продуктів під час їх розробки та освоєння, а також за узагальнення засобів мінімізації ризиків;

- кадрова служба організовує навчання персоналу фронт-офісу з вивчення продуктового асортименту банку та розвитку вміння продавати продукти й послуги.

Найчастіше у банку призначається колегіальний орган (комітет), що має повноваження схвалювати даний продукт для його впровадження на підставі аналізу пропозицій та висновків, нада-

них підрозділами банку. У ролі такого комітету можуть виступати: тарифний комітет, технологічний комітет, а за процентними продуктами — комітет з управління активами та пасивами.

Придбання клієнтом банку одного продукту часто супроводжується попитом на супутні продукти та послуги. Наприклад, отримання валютного кредиту створює попит на купівлю валюти для погашення кредиту або продажу валютної виручки. Розглянемо таку ситуацію: у філіал банку звернувся клієнт, приватний підприємець, який бажає зняти готівку з депозитного рахунка. За традиційною схемою роботи ця операція просто буде виконана за бажанням вкладника. За сучасним підходом працівник банку до виконання операції визначить у ввічливій розмові намір клієнта. З'ясовується, що він збирається у туристичну поїздку за кордон. Тоді банкір пропонує клієнту одразу декілька варіантів: перевести кошти на рахунок платіжної картки міжнародної платіжної системи, придбати дорожні чеки, переоформити існуючий депозитний вклад на новий вклад з правом поповнення та зняття обмежених сум. При цьому клієнту роз'яснюються переваги та недоліки кожного із запропонованих інструментів.

Важливо, щоб працівники банку вже на рівні операціоніста, менеджера по роботі з клієнтами з'ясовували потреби клієнта у придбанні інших продуктів. Для цього в банку на робочих місцях працівників фронт-офісу встановлюють програми для оперативного доступу до бази даних про операції клієнтів. Завдяки високому рівню автоматизації сучасний банкір швидко (навіть за лічені хвилини) дізнається про (а) всі продукти, придбані клієнтом, (б) усі пропозиції, що надавалися йому раніше іншими підрозділами, (в) потенційний попит на інші продукти.

За відсутністю автоматизованих систем також можливо забезпечувати індивідуальний сервіс на основі знання клієнта. Уявімо собі відділення банку в невеликому містечку, де майже всі люди знають один одного, а банкір легко збирає інформацію про наявних та потенційних клієнтів. Так, банк може отримати інформацію від органу місцевого самоврядування про стан будинків у цьому населеному пункті та обчислити з великою ймовірністю, коли саме конкретні домогосподарства почнуть реконструкцію будинків та, відповідно, у них виникне потреба у кредиті. Інший приклад: для визначення цільової групи позичальників за програмою молодіжного кредитування філіали одного великого банку в Києві звернулися до Центру молодіжного кредитування та отримали список молодих сімей, що стоять у черзі на житло. Ін-

ший банк використав інформацію з органу державної реєстрації підприємств для адресного звернення до них з пропозицією відкрити рахунки на досить привабливих умовах.

Таким чином, досягається мета — пропонувати продукт саме тому клієнту, хто має в цьому потребу. Недоцільно пропонувати продукт, в якому клієнт незацікавлений за своїм статусом, тому слід обережно використовувати методи масової розсилки пропозицій банку, як, наприклад, про депозитні продукти, по всіх поштових адресатах. Звернімо увагу на найбільш розповсюджену рекламу банківських продуктів у громадських містах, на транспорті, у пресі — майже вся вона обмежена повідомленнями про ставки депозитів для клієнтів. Замість цього доцільно було б рекламувати сам банк, стверджувати його імідж як надійного, мобільного партнера у бізнесі.

Складовою маркетингової роботи у продуктивній політиці є збільшення показників продажу продуктів за двома параметрами — так званий «перехресний продаж» та «повторний продаж» (відповідно англ. — *cross-sell, up-sell*).

Показник *перехресного продажу* означає кількість продуктів, придбаних у середньому одним клієнтом банку за звітний період. У більшості українських банків він не виходить за межу двох продуктів, у той же час багато західних фінансових корпорацій ставлять собі за мету продаж не менше 5-ти продуктів. Таке завдання є результатом усвідомлення того, що лояльність (відданість) клієнта до банку та прибутковість клієнта прямо пропорційні кількості придбаних ним продуктів. Розглянемо такий підхід: банк А проаналізував свою клієнтську базу і виявив, що більшість керівників компаній, що обслуговуються у цьому банку, мають кредитні картки «Visa». При цьому лише одна картка з кожних десяти емітована даним банком, а решта карткових рахунків відкриті в інших банках. Ураховуючи конкурентні переваги інших банків, маркетингологи банку оцінюють як дуже високі шанси свого банку підняти частку банку з 10% до 20% у картках цих менеджерів.

Повторні покупки банківських продуктів існуючим клієнтом, як свідчить банківська практика, є більш ефективними, ніж продаж новим клієнтам. Наприклад, завершується строк депозитної угоди у банку. Напередодні очікуваного візиту клієнта банкір з'ясовує, що метою відкриття вкладу було заощадження грошей та захист від інфляції, а короткий строк депозиту викликаний складністю планування доходів та витрат у домогосподарстві. Керівник роздрібного бізнесу аналізує тенденції та, вважаючи за

доцільне розширити продуктовий ряд банку, вносить відповідну пропозицію певному підрозділу (за внутрішнім порядком у даному банку — маркетинговій службі, підрозділу з управління ризиками, фінансово-аналітичній службі). Інформація про попит та пропозицію на ринку надходить у маркетингову службу, яка вивчає потреби громадян і підтримує ідею запровадити вклади з правом зняття та поповнення. Існує дуже висока ймовірність того, що клієнт, який має вклад у даному банку, погодиться на оформлення нової депозитної угоди. Банк може залучити клієнтів до повторного придбання продуктів шляхом надання знижок у тарифах, але не тільки. Так, один банк запровадив розіграш призів серед вкладників у вигляді туристичних поїздок, а інший банк — створив «клуб депонентів». У той же час один український банк, що є дуже популярним серед населення у розрахунках за комунальні послуги, ніколи не використовував можливості наступаючого просування перехресного продажу своїм постійним клієнтам.

Пакетування продуктів

До планування продажу продуктів за обсягами також додається продаж пакетами. Пакетування являє собою поєднання продуктів і послуг, що доповнюють одне одного, у комплексні пакети сервісу для конкретних груп клієнтів. Такі типові пакети формує маркетингова служба разом з підрозділом, що працює з клієнтами. Зміст пакета враховує аналіз операцій даного клієнта або групи однотипних клієнтів, що дозволяє виявити систематичні та масштабні операції, зрозуміти зв'язок між ними. Найчастіше такі пакети будуються навколо розрахунково-касового обслуговування, передбачають систему знижок, оскільки задоволені обидві сторони: банк має фіксований дохід у вигляді абонементної плати, а клієнт сплачує в результаті менше, ніж він витрачав на окремі операції за певний період. До складу пакета входять продукти зі знижкою, безкоштовні послуги та продукти за звичайною ціною. Такий пакет продуктів вигідно придбати клієнту з великими, регулярними обсягами трансакцій. Іноді пакет являє собою комбінацію двох-трьох продуктів із дисконтом. Такі пакети можуть включати й небанківські продукти та пропонуватися як рекомендація різним типам клієнтів: для вкладників — це комбінація депозиту та страхування життя, позичальнику за іпотекою — кредит та страхування майна, для кредитування у валюті — безкоштовна конвертація у твердих

валютах та знижка у комісії за купівлю-продаж валюти. Це питання детальніше розглядається під час вивчення цінової політики банку.

Особливості продуктового ряду універсальної фінансової установи

Сучасний банківський бізнес активно інтегрується з іншими видами фінансового бізнесу: утворюються союзи, що дістали назву «фінансовий супермаркет».

Модель фінансового супермаркету представляє мережу пунктів продажу всіх видів фінансових продуктів під одним дахом (вони ще називаються «one-stop»), тобто клієнт може одержати фінансову консультацію, придбати страховий поліс, зробити інвестицію, взяти кредит, розмістити гроші на депозит — і все в одному офісі. Продуктова політика в такому конгломераті значно складніша: різні продукти можуть дублювати або виключати одне одного, різні клієнти мають різну довіру до продавців фінансових продуктів (брокерів, страховиків та банкірів). Дуже часто приватні особи з недовірою ставляться до страхових компаній, але за умов, що страхові поліси пропонує банк (страховий агент), довіра до продукту буде більш високою. Головна мета такого набору фінансових продуктів — залучити найбільш значну частину бізнесу клієнта до банку, встановити з клієнтом більш розвинуті розгалужені стосунки.

Розширена модель фінансового супермаркету включає пропозицію нефінансових продуктів, які тісно пов'язані з фінансовими потребами. Наприклад, у банку регулярно відбуваються розрахунки між покупцями квартири. На своїй «території» банк може запропонувати послуги споріднених структур або компаній-партнерів: нотаріуса, брокера, оцінника, страховика. До обслуговування розрахунків з нерухомістю банк може додатково запропонувати послуги з перевірки достовірності, перерахування, зберігання грошових знаків, обміну валюти, індивідуальних сейфів, охорони, а також доступ у залі філіалу до інформаційної системи «Ринок нерухомості». Багато вже є прикладів, коли фінансовий супермаркет надає можливість своїм клієнтам також придбати туристичні путівки, забронювати місця в готелях, придбати білети тощо.

Вузькою за можливостями моделлю фінансового супермаркету можна вважати «банкострахування» — союз банку та страхової компанії з продажу страхових полісів через мережу бан-

ківських філіалів. Тут механізм дещо простіше, не вимагає значних організаційних перебудов у разі продажу простих, стандартних страхових продуктів. Наприклад, вкладникам під час відкриття вкладу пропонується за пільговим тарифом придбати поліс страхування життя: операціоніст оформлює одразу дві угоди — про страхування та про розміщення вкладу.

Таблиця 5.2

КОМБІНАЦІЇ ПРОДУКТІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО СУПЕРМАРКЕТУ

Основний продукт	Супутні банківські продукти	Інші фінансові продукти
Проектне фінансування	Купівля-продаж інвалюти Розрахунки між контрагентами платіжними дорученнями, акредитивами Врахування векселів	Страхування майна Страхування фінансових ризиків Страхування персоналу Фінансовий менеджмент Прогнозування курсу валют
Депозитний рахунок фізичної особи	Поточний рахунок Обмін валют Індивідуальний сейф Платіжна картка	Фінансове планування Пенсійна схема
Комунальні платежі	Платіжна картка з правом користування послугами телебанку, Інтернет-банку, банкомату Грошові перекази	Дисконтна картка для придбання товарів і послуг у торговельній мережі Продаж ваучерів для мобільного зв'язку Доступ до електронної комерції
Поточний рахунок підприємства	Депозитний рахунок Зарплатний проект (платіжні картки) Кредитні картки для керівників підприємства	Організація емісії облігацій Розміщення вільних коштів підприємства на фондовому ринку

У моделі фінансового супермаркету є певні недоліки: часто пропонуються замітники фінансових продуктів, занадто висока універсалізація загострює як проблему кваліфікації банкірів, так і складність координації розвитку різних бізнесів тощо.

Продуктовий план

Продуктовий план банку формується, як правило, знизу, на рівні філіалів, бізнес-підрозділів, які намагаються різними комбінаціями продуктового ряду заробити більше прибутку. У той же

час для окремих важливих, нових та дуже складних продуктів головний офіс може встановлювати прямі завдання, тобто застосовує планування «зверху-донизу».

План продажу продуктів супроводжується розробкою маркетингового плану — на підтримку продажу. Керівник комерційного підрозділу банку враховує мінімальні витрати, що можуть бути передбачені бюджетом децентралізованої реклами на просування конкретних продуктів. Більшість витрат на рекламу приймає на себе головний офіс, оскільки це гарантує ефективний контроль витрат та дотримання єдиного стилю.

Під час складання фінансового плану банку формується принципова структура продуктового ряду банку, його філій та обсяги прогнозованого продажу. За кожним продуктом визначаються централізовано гранична ціна, процентна маржа, а керівник бізнесу (та керівники філіалів) уже складає план продажу для досягнення кінцевих фінансових показників.

Таблиця 5.3

ПЛАН ПРОДАЖУ ФІЛІАЛУ (приклад)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Рік	Приріст за рік
Чистий приріст поточних рахунків	550	600	650	650	2450	10 %
Залишки на поточних рахунках	1400	1500	1700	1750	6350	5 %
Кількість укладених депозитних угод із фізичними особами	55	60	70	70	255	5 %
Кількість наданих споживчих позик	105	110	110	110	435	12 %
Кількість кредитів на житло	10	15	25	45	95	35 %

Іноді показники продажу окремих банківських продуктів у натуральних та вартісних обсягах включаються в систему завдань для філіалів для розрахунку премій за результати виконання, однак це потребує ретельного обґрунтування. На практиці дуже важко планувати точні обсяги реалізації продуктів, тому що за клієнтом залишається право вільного вибору, а банк має недостатньо інформації для передбачення дій клієнта.

Для керівників філіалів та працівників служб по роботі з клієнтами у центральному офісі встановлюється система мотивації у просуванні нових банківських продуктів та продажу особливо складних продуктів і послуг. Наприклад, за укладання кожної кредитної угоди (споживча позика) кредитний спеціаліст отримує фіксовану суму винагороди або комісію (відсоток від суми кредиту) на додаток до окладу. Однак слід обмежувати природне намагання мотивованого працівника видати більше кредитів, навіть за рахунок прийняття зайвого ризику. Занадто висока активність іноді може принести більше збитків порівняно з утраченою вигодою внаслідок пасивного очікування приходу клієнта до банку та недоотримання доходу.

Деякі західні банки встановлюють кількісні показники продажу продуктів на кожного працівника фронт-офісу банку, широко застосовуючи метод продажу за посиланнями (англ. — *by reference*). Так, фахівець-консультант в операційній залі філіалу роз'яснює клієнту переваги різних продуктів, пов'язаних із заощадженнями (інвестиційного, депозитного, пенсійного, страхового), а потім рекомендує звернутися для укладання відповідної угоди до відповідального працівника. Наступне придбання продукту даним клієнтом буде зараховано як досягнення цього консультанта. Окрім індивідуального підходу широко застосовуються постановка завдань та оцінка їх виконання для колективу філіалу, бізнесу, банку в цілому. Це виглядає більш практичним, отже дуже важко віднести конкретний продукт на одну особу. Наприклад, кредит був ініційований менеджером по роботі з клієнтами, потім шляхом переговорів у кредитному відділі центрального офісу клієнту запропонували проектне фінансування, а згодом цей клієнт погодився на послуги з організації випуску корпоративних облігацій свого підприємства.

Продуктовий план має супроводжуватися ґрунтовною навчальною програмою для фахівців банку, зосередженою на розумінні продуктів та вмінні їх продавати.

5.2. Специфіка банківського продукту (послуги)

Банківські продукти та послуги відрізняються певними особливостями, що визначають складну природу маркетингової роботи у банку. Відзначимо спочатку ті ознаки, що є найбільш відомими: грошова форма виразу продуктів, договірний характер відносин між банком та покупцем, зазвичай довга тривалість використання про-

дукту або послуги. Придбання будь-якого банківського продукту або послуги фіксується документами (ордером, квитанцією, договором, платіжним документом), що підтверджують факт продажу.

Крім того, за одними банківськими продуктами банк використовує маркетинг продавця (видача кредиту), а за іншими — маркетинг покупця (залучення депозиту, розрахунково-касове обслуговування). Якщо перший акцентує увагу на оцінці ризиків розміщення коштів, стану ринку, контрагентів, то другий — орієнтує на підвищення конкурентоспроможності банку для зміцнення довіри клієнтів до банку. Тут банк з клієнтом міняються місцями. При цьому названі типи продуктів взаємно впливають: залучення значних і дешевих депозитів дозволяє банку працювати з надійними позичальниками за низькою процентною маржею. Навпаки, низька довіра вкладників до банку призводить до ризику відтоку вкладів, тому ненадійному банку складно видавати довгострокові кредити клієнтам.

Традиційно банки у кредитуванні очікували заявок від клієнтів, так, на початку 90-х років навіть була черга бажаючих взяти кредит. З часом ситуація змінилася: не всі платоспроможні клієнти бажають звертатися за кредитом, а користуються іншими джерелами фінансування бізнесу. Кредитний продукт тепер потребує активного просування на ринок. Так, окремі торговельні компанії пропонують продаж товарів з розстрочкою за програмами банків і кредитних спілок (продаж побутової техніки, автомобілів) зі спрощеною процедурою оформлення позики та мінімальним першим внеском. Будівельні компанії також самостійно надають покупцям житла можливість сплатити за квартиру послідовними платежами.

Банківський бізнес пов'язаний із комплексом ризиків, тому для будь-якого продукту вирішується питання — знайти оптимальне співвідношення між ризиком та дохідністю для банку. Для цього банку необхідна надійна функція маркетингу, оскільки саме вона надає достовірну, цінну інформацію для оцінки ризиків, а також їх передачі, зниження. Продукт (послуга) банку містить у собі різні види ризиків:

- операційний ризик (ризик збитків унаслідок дій персоналу, клієнтів, порушення процесів, технологій, зовнішніх подій, а також порушень регулятивних вимог і правових норм);

- фінансові ризики (кредитний, процентний, валютний ризики, ризик ліквідності);

- стратегічний ризик (ризик збитків унаслідок помилкової стратегії, ризик інновації тощо).

Кожен вид ризику має параметри ймовірності настання ризикових подій, а також наслідків для банку. Виявлення ризиків продукту дозволяє розробити заходи на (а) упередження ризику та (б) подолання, зменшення ризику.

Розглянемо ситуацію. Банк Х вирішив запровадити нову форму платіжного інструменту — електронну платіжну картку — для обслуговування платежів за товари і послуги в системі електронної комерції для користувачів Інтернету. Аналіз показав, що такому продукту притаманні ризики розрахунків та операційний ризик. Заходами, спрямованими на запобігання ризикам було передбачено налагодження надійної платіжної системи, навчання клієнтів, системи безпеки та контролю операцій. Зменшення ризику вдалося досягти шляхом запровадження лімітів на обсяги трансакцій та рекомендації держателям карток щодо обмеження залишків на рахунках.

Зниження процентної маржі та високі ризики дефолту й ліквідності примушують банки активізувати продаж послуг, не пов'язаних із такими ризиками. Однак, це не означає відсутність інших ризиків. Так, трастові послуги пов'язані з ризиком втрати репутації, юридичним ризиком. Прикладом є збитки великих міжнародних банків від штрафів за торгові операції інсайдерів, непередбачення клієнтів про небезпеку операцій із цінними паперами потенційних банкрутів тощо. Так, після скандалу, пов'язаного з причетністю до фінансування міжнародного тероризму, у 2004 році був реорганізований американський Riggs Bank, що тривалий час обслуговував посольства країн у США.

Банківські продукти є невідокремленими від носія цих послуг (банку), не можуть зберігатися у запасах та не мають фізичної форми. Може статися, що виняток являє платіжна картка, але вона не є продуктом у справжньому розумінні цього слова.

Абстрактний характер банківської послуги полягає в тому, що її можна оцінити лише після користування, сплативши за неї.

У той же час банківську послугу можна презентувати клієнту як схему з описом механізму та переваг. Так, деякі банки вже широко застосовують демонстраційні версії для продажу таких продуктів, як операції на форексному ринку (ділінг), а також для ознайомлення з можливостями користування новітніми каналами збуту (тем-банком, системою «клієнт-банк», Інтернетом тощо). Банківський продукт дуже доступно презентується клієнтам шляхом надання можливості користування калькуляторами на сайті банку — депозитним та кредитним. Наприклад, заповнюючи вхідні параметри (розмір кредиту, рівень забезпечення, строк

кредиту — для кредитного калькулятора), клієнт на сайті банку одразу отримує відповідь про прийнятність кредитної заявки і пропозиції щодо зміни умов кредиту, якщо забезпечення визначається як недостатнє (скорочення суми кредиту та строку кредиту).

Створення та збут банківського продукту відбуваються одночасно. Дійсно, банківський продукт не можна виробити та покласти на полицю в очікуванні, поки прийде клієнт. Це (відсутність запасів) надає банкам певну перевагу в бізнесі порівняно з торговими чи промисловими компаніями. Хоча на практиці є багато ситуацій, коли банк тримає напоготові свої ресурси для кредитування, але за відсутності прийнятного позичальника змушений тимчасово розмішувати кошти у високоліквідні активи, тобто виникає ситуація втраченої можливості. Так, кредитна угода передбачає відкриття кредитної лінії, якою позичальник може скористатися не одразу та не в повній мірі. Фактично значна частка коштів на вкладах до вимоги, поточних рахунках являють собою «запас грошей», який банк змушений тримати напоготові для видачі клієнту.

Банкір може витратити багато ресурсів на розробку та впровадження нового продукту, хоча ринок не зреагує на це достатньо активно, так що надходження навіть не покриють стартові та поточні витрати щодо продукту. Дуже часто причиною невдалого запуску продукту є його низька прибутковість для банку та неефективність для клієнта.

Ситуація для аналізу. Банк Н підготував до впровадження кредитну програму для малого та середнього бізнесу. Програмою було передбачено кредитування за ставкою, обмеженою іноземним кредитором (ціна ресурсу плюс припустима маржа), критерії прийнятності позичальників, проектів та умови кредиту. Тобто у банку були обмежені можливості цінової конкуренції. Крім того, звичайне кредитування вигідно відрізнялося від проектного фінансування низькими вимогами до підготовки бізнес-плану, оскільки акцент в оцінці кредитного ризику було зроблено раніше на наявності застави (забезпечення). Клієнти швидко зрозуміли, що для проектного фінансування слід готувати не лише бізнес-план, але й удосконалювати всю систему фінансового менеджменту, легалізувати фінансові потоки надходжень, які до цього були «в тіні». Прийняття рішень щодо таких кредитів за програмою не було відпрацьовано керівництвом банку, тому тривало від 3 до 6 місяців, у той час як звичайна позика готувалася протягом одного місяця. За проектом було прийнято систему кредитного рейтингу та градації процентних ставок залежно від категорії ризику, а за звичайним кредитуванням — залишено гнучку систему знижок,

залежно від важливості (цінності стосунків) клієнта для банку. Рішення про видачу кредиту за програмою приймав Кредитний комітет, але переглядав і незалежний експерт — представник міжнародної кредитної установи.

У результаті — продукти «конфліктували» між собою: один кредитний продукт відволікав клієнтів від іншого продукту. За рік роботи за програмою цей банк надав лише 2 кредити. Паралельно цей банк надав звичайні кредити декільком клієнтам, які не підготували належну документацію за проектним фінансуванням. Ще два клієнти звернулися за проектним фінансуванням в інші банки та швидше отримали такі позики.

Що слід було зробити? Відпрацювати стандарт (технологію) створення та надання нового продукту, вдосконалити механізм прийняття рішень, навчити клієнтів фінансовому плануванню (семінари, брошури, спільна підготовка проектів, консультації тощо). Банк не врахував рівень фінансового та стратегічного менеджменту на підприємствах своїх клієнтів. Крім того, перевага продукту за ціною була незначною, оскільки вже 10 банків запровадили такий проект на 2—3 роки раніше. Слід було також передбачити надання технічної допомоги підприємствам для просування їх продукції на світовому ринку.

«Конфлікт» може бути пов'язаний з пропозицією однотипного продукту різними каналами доставки: так, у банкоматі клієнту пропонується здійснити оплату рахунку за мобільний телефон, а це означає відмову від придбання такої послуги у філіалі. Тому в продуктовій політиці цей аспект слід урахувати.

Інший приклад: банк запровадив новий депозитний продукт з можливістю поповнення вкладу, клієнти позитивно відреагували на цю пропозицію, але відповідно скоротили придбання інших депозитних продуктів.

Типовою є також ситуація, коли продукти настільки схожі між собою, що лише консультація працівника банку може допомогти розібратися клієнту в перевагах конкретного продукту. Отже розглянемо банк, що пропонує клієнтам придбати платіжні картки одразу трьох платіжних систем — національної системи масових електронних платежів та міжнародних платіжних систем «Visa» та «Еuropay». За кожними системами існує від 2-х до 10-ти різновидів карток, з різними функціями та формами платежу. Працівник відділу платіжних карток має правильно роз'яснити це клієнтові та рекомендувати кращий варіант, лише ознайомившись з фінансовими потребами, економічною поведінкою споживача. Тому слід запитати клієнта про види розрахунків, які він буде проводити з

використанням карток, беручи до уваги приблизні розміри доходів, плани поїздок за кордон, потребу в овердрафті, бажання захистити себе від шахрайства. Так, якщо клієнт — приватний підприємець, то йому вигідно використовувати картковий рахунок для отримання надходжень за продані товари, надані послуги. Якщо він часто виїжджає за кордон — то слід придбати картку міжнародної платіжної системи. Для клієнта, що активно користується Інтернетом для придбання товарів у мережі електронної комерції, доцільно запропонувати електронну платіжну картку.

Банк може запропонувати спеціальні картки для молоді, пенсіонерів, а також для розрахунків з правом дисконту на товари в мережі магазинів, що належать компанії-партнеру банку. Так, банк емітує дисконтні картки разом з торговельними та телекомунікаційними компаніями: тут використовується взаємна підтримка фірмового ім'я (так званий «co-branding») партнерів на ринку.

Саме якість доведення продуктів до клієнта формує лояльність і відданість клієнтів даному банку. Тому від кваліфікації «продавців» продукту (працівників фронт-офісу), освічених, професійних знавців товарів і послуг залежить конкурентна перевага банку. Якість продукту залежить як від банку, так і від його персоналу. Для цього банк має розробити та прийняти стандарти обслуговування, якими встановлюються формальні критерії сервісу та вимоги до працівників банку. Стандартом обслуговування має бути комплекс обов'язкових для виконання правил, які покликані гарантувати встановлений рівень якості послуг.

Якість обслуговування та якість банківського продукту пов'язані між собою. Обслуговування супроводжує користування продуктом. Так, користування платіжною картою починається після відкриття карткового рахунка і триває весь період дії угоди. Особливістю банківського бізнесу є те, що якість продукту розкривається в якості сервісу. Критеріями оцінки якості банківського обслуговування можуть бути швидкість проведення розрахунків, платежів, довжина черги в операційній залі, своєчасність надання виписок про стан рахунка, режим роботи, додаткові послуги, єдиний стиль сервісу, зручність розташування офісу банку, дизайн філіалу, відсутність помилок, професіоналізм та ставлення персоналу. Забезпечує цю якість система управління якістю, яка включає систему контролю якості, стандартизацію процесів, мотивацію персоналу й керівників. Деякі провідні банки підтверджують відповідність банківського обслуговування високим стандартам, отримуючи міжнародні сертифікати якості для сфери фінансових послуг за системою ISO.

Банківські послуги у більшості випадків є унікальними, враховують поведінку не лише однієї сторони — банку, але й самого клієнта, бо припускають зміну певних параметрів залежно від профілю даного клієнта.

Специфікою банківського сервісу є те, що тут велике значення має час, швидкість, доступність операцій, відсутність черг клієнтів, що вимагає автоматизації операцій, раціонального планування офісних приміщень, їх розташування та режиму роботи. Наприклад, за рівними ціновими параметрами та однаковим ступенем довіри до двох банків клієнт обере саме ту установу, де його вклад оформлять за лічені хвилини.

Розглянемо ситуацію. Банк розвиває споживче кредитування, встановлює довірчі стосунки з великими торговельними центрами, відкриває віддалені робочі місця для кредитних працівників прямо в торговельних залах. За вимогами юридичної служби банку від позичальника вимагається надання 5 довідок, підтверджених підприємствами та організаціями. Це зроблено з метою знизити ризик шахрайства, неповернення кредиту клієнтом. Однак, кредитна спілка оформлює позику значно швидше, за спрощеною процедурою. Звичайно, ризик неповернення тут більш високий, але кредитна спілка враховує покриття можливих збитків масою прибутку та прийняття в заставу самого товару. Статистика споживчого кредитування підтверджує низьку ймовірність дефолту. Тому банку слід також переглянути процедуру кредитування, зважаючи на ризик понести певні незначні збитки.

У сучасних умовах комерційний банк має певні переваги над іншими учасниками ринку: більшість банківських продуктів відноситься до суто виключної діяльності банків. Надання небанківськими структурами таких продуктів та послуг обмежується порядком ліцензування. Однак, як уже вказувалося у темі 3 «Конкурентне середовище комерційного банку», існує широкий перелік небанківських установ, що мають потенціал нарощування пропозиції аналогічних продуктів та послуг окремим категоріям клієнтів банків.

Надання банківських послуг пов'язано з використанням грошей у різних формах, їх певних функцій, а саме платежу та заощадження. До функції платежу відносяться розрахунково-касове обслуговування, операції з платіжним картками. Заощадження включає в себе як депозитні продукти, так й інвестиційні продукти, пенсійні схеми, що дуже популярні в розвинутих країнах.

Слід уживати терміни «банківський продукт» та «банківська послуга» у різних випадках. Банківський продукт може бути депозитним або кредитним, відповідно відображається в пасивах

або активах банку; він продається з визначеною процентною ставкою. Депозитний продукт забезпечує потреби клієнтів у заощадженнях, а кредитний — у фінансуванні бізнесу або споживанні.

Банківська послуга означає виконання певної корисної роботи за самого споживача, тому споживання послуги збігається з процесом її створення, діяльністю банку. Значну частину банківських послуг клієнт може замінювати самообслуговуванням, наприклад, самостійно сплачувати готівкою товари, аналізувати фондовий ринок, проводити брокерські операції через свою структуру, але існує низка послуг, яким немає альтернативи самообслуговування клієнта, таких як операції на валютному ринку або розрахунково-касові операції, через ліцензування або внаслідок неефективності власної діяльності. Банк робить це краще за клієнта: швидше, дешевше, зручніше, безпечніше. До того ж більшість платіжних розрахунків просто неможливо проводити поза банками. Так, клієнт банку може взяти із собою в дорогу велику суму готівки, щоб розрахуватися за товари та послуги на місці. Але розмір таких платежів між юридичними особами обмежений законодавством (якщо не враховувати нелегальну економіку). Крім того, така поїздка буде небезпечною та накладною.

Послуга може замінювати клієнтові придбання якогось продукту: наприклад, банк надає послугу зберігання цінностей у сейфі, тобто у клієнта відпадає потреба у придбанні такого сейфа; банк надає користувачам каналу Інтернет-банку доступ до дешевого провайдера, що дозволяє клієнту зекономити на оплаті карток зв'язку.

Послуги можуть доповнювати придбання клієнтом банківського продукту: так, банк пропонує позичальнику послуги з фінансового менеджменту, а вкладнику — послуги з переказу грошей з поточного рахунка. Можливо, коли придбання банківського продукту супроводжується реалізацією небанківських продуктів, наприклад, позичальнику або вкладнику банк пропонує страховий поліс (страхування життя).

У широкому плані можна ототожнювати банківську операцію та банківський продукт (послугу). Наприклад, кредитування означає і продаж кредитного продукту, і процес користування кредитом. Один банківський продукт або послуга можуть включати одразу декілька банківських операцій (транзакцій). Так, кредитування включає операцію з відкриття позичкового рахунка, виникнення заборгованості, користування кредитом, погашення кредиту, сплату відсотків. Розрахунки акредитивами включають операції з відкриття, підтвердження, використання, відновлення,

відміни, внесення змін, відкликання, листування тощо. За кожною операцією встановлюється певний тариф, що ще раз указує на ознаку окремої послуги.

Розвиток віртуальних банків та небанківських платіжних систем у провідних країнах світу послабив монополію традиційних банків на розрахункові операції. Гасло «банкам — ні, банківському бізнесу — так», висунуте засновником компанії «Майкрософт» Б. Гейтсом, означає для банків необхідність переглянути свою позицію щодо конкурентів. Так, фінансові портали пропонують користувачам консолідацію рахунків: тепер на одному порталі клієнт має зведену інформацію про депозитні, пенсійні, інвестиційні рахунки, що спрощує систему фінансового планування та контролю.

Окреслені особливості банківського продукту дають підстави вважати банківський маркетинг більш складним, ніж маркетинг у промисловості або торгівлі, а самі продукти найбільш складними, якою є і вся група фінансових продуктів. Багато в чому успіх у продажу продуктів банку ґрунтується на поважному ставленні банку до клієнта та навпаки — довірі клієнта до банків.

5.3. Класифікація банківських продуктів та послуг

Усі банківські послуги та продукти поділяються за контрагентами банку на три основні групи: продукти для корпоративних клієнтів (підприємств та установ), для домогосподарств (індивідуальних клієнтів), для банків. Є такі продукти, що відносяться до двох категорій одразу. Наприклад, зарплатний проект (видача зарплати працівникам підприємства через платіжні картки) реалізується одразу двома бізнесами — корпоративним та індивідуальним. Також програма споживчих позичок може фінансуватися банком за порукою підприємства, де працюють позичальники.

Разом з тим окремою категорією є специфічний набір продуктів для приватного банкінгу. Приватний банкінг передбачає надання персонального обслуговування дуже заможним клієнтам, а продуктовий ряд включає багато варіантів розміщення коштів, довірчого управління активами, операцій з валютою, дорогоцінними металами, нерухомістю, а також фінансове планування, оптимізацію оподаткування тощо. Такі клієнти можуть напряму працювати з казначейством банку, проводячи операції на валютному, фондовому, грошовому ринках. Приватний заможний клієнт характеризується високими вимогами до рівня сервісу, про-

водить порівняно великі за обсягами операції, тому частіше за все банк закріплює персонального менеджера банку за даним клієнтом. Значна частина продуктів у цьому бізнесі розробляється різними підрозділами вже не лише банку, а всієї фінансової корпорації: банківські продукти пакетуються зі страховими, інвестиційними. Для такого клієнта банкір виступає часто в ролі фінансового радника, а не простого продавця.

Повний перелік банківських послуг визначається порядком *ліцензування банківських операцій*, що встановлює центральний банк країни. Для отримання генеральної ліцензії та письмового дозволу на проведення операцій комерційний банк звертається до регіонального управління НБУ із заявою та відповідними документами, що підтверджують здатність банку проводити операції (відповідна кваліфікація керівників та фахівців, наявність належно обладнаного приміщення, інформаційних технологій). Ліцензія може бути призупинена або відкликана у разі порушення банком вимог до нормальної безпечної діяльності (підвищені ризики, порушення економічних нормативів, норм законодавства тощо). Багато банків ліцензують банківські операції на перспективу, тобто перевершуючи реальний попит, справедливо розраховуючи на те, що у разі активізації попиту вони зможуть оперативно реагувати.

Разом з тим банкам *забороняється* надавати певні, непрофільні послуги клієнтам від свого імені (хоча банк може продавати певні продукти як агент), як то виробництво товарів, торгівля, будівництво, страхування.

Номенклатура продукції банку має певні обмеження: внутрішнього, ринкового та регулятивного характеру. Банк може пропонувати лише ті продукти (послуги), котрі здатен створювати його персонал і котрі забезпечуються наявними банківськими технологіями й системами, а також ресурсною базою. Тому недостатній рівень кваліфікації, досвіду працівників, культури управління, організації процесів може стримувати розвиток продуктового ряду. До того ж банк не може виходити на ринок з продуктом, який не враховує попит на ринку, потреби клієнтів. Слід зауважити, що орган нагляду (НБУ) встановлює обмеження на обсяги операцій певного типу (пропорційно розміру регулятивного капіталу): залучення депозитів фізичних осіб, вкладення коштів у цінні папери та нерухомість, кредитний портфель, відкрита валютна позиція. Продуктова політика банку враховує можливості цієї кредитної установи нарощувати відповідний регулятивний і статутний капітал.

Крім того, комерційний банк має суворо дотримуватися вимог щодо протидії відмиванню грошей. Розглянемо ситуацію: клієнт звернувся до банку із проханням періодично перераховувати кошти, що надходять на його поточний рахунок у цьому банку, на рахунок в іншому банку, що розташований на острові Мен (Великобританія). Відомо, що це офшорна зона, яка часто використовується не лише для мінімізації податків, але й для відмивання грошей. Банкір може відмовити у виконанні такої операції, якщо має підозру, що джерела надходжень коштів клієнта є сумнівними.

Класифікація банківських продуктів відбувається за різними критеріями. Найпоширенішою є *класифікація за функціями комерційного банку*:

- до основних відносяться кредитна, ошадна, розрахунково-платіжна;

- допоміжні включають інформаційну, консалтингову, трасову, брокерську, інвестиційну, страхову, управління активами та готівкою тощо.

У спеціалізованих банків перелічені допоміжні (непрофільні) продукти та послуги за певних умов можуть бути основними, наприклад, для інвестиційних банків.

До груп продуктів, що відносяться до активних, пасивних операцій та комісійних послуг, застосовується класичний поділ, однак він не має такої корисності з точки зору маркетингу.

Також застосовуються *інші класифікації банківських продуктів за*:

- рівнем ризику (незначного ризику, помірного ризику, підвищеного ризику);

- категорією клієнта (населення, особи з високим достатком, приватні підприємці, великі підприємства, бюджетні установи тощо);

- рівнем прибутковості продукту для банку (збитковість, середня прибутковість, висока прибутковість);

- платністю — платні та безкоштовні послуги (наприклад, банк безкоштовно надає своїм клієнтам інформаційні послуги);

- новацією (традиційні, нові продукти, продукти фінансового інжинірингу для конкретного клієнта);

- складністю (прості, рутинні трансакції, такі як грошовий переказ, та складні — позика під нерухомість, фінансове планування);

• а також — суто банківські та небанківські (до небанківських можуть включатися нефінансові продукти, такі як страхові поліси, нотаріальні послуги, послуги агенцій з нерухомості, туризму тощо).

Так, послуги з управління активами вважаються найменш ризикованими для банку, а найбільший ризик притаманний кредитним операціям і операціям з корпоративними цінними паперами.

Сучасна система автоматизованої обробки даних у банку дозволяє розбивати клієнтів за *типами поведінки*, а не лише рівнем доходів, що дозволяє відповідно до комплексу потреб даного типу клієнта пропонувати йому індивідуально підібраний набір продуктів. Так, клієнти з однаковим рівнем доходів можуть мати різну лінію поведінки, залежно від віку, професії, соціального статусу тощо.

Комплексний підхід до обслуговування клієнта дозволяє надавати йому як прибуткові, так і неприбуткові продукти, оскільки головним для банку є прибутковість клієнта, а не прибутковість окремого продукту. Так, банк може прийняти рішення про певні безкоштовні послуги для солідного клієнта, враховуючи значні залишки коштів на його рахунках та великі обсяги операцій. До цього питання слід повернутися у вивченні цінової політики банку.

Міжнародна практика застосовує таку розбивку банківських продуктів за рівнем складності:

Таблиця 5.4

СЕГРЕГАЦІЯ ПРОДУКТІВ ЗА СТУПЕНЕМ СКЛАДНОСТІ

Ступінь складності	Приклади продуктів
1)Вимагають спеціальних знань банкіра щодо клієнта, його потреб та самого продукту	Фінансове планування, проектне фінансування, вексельні операції, хеджування та спекуляція на ринках (операції з похідними фінансовими інструментами)
2)Не вимагають спеціальної підготовки для розуміння, але потребують роз'яснення	Кредитування нерухомості, брокерські операції, управління активами, розрахунки акредитивами, розпорядження рахунком через канали дистанційного обслуговування

3) Корисність та сутність операції можуть бути зрозумілими для більшості клієнтів без сторонньої допомоги	Овердрафт, придбання акцій, кредитування на поточні потреби, операції з платіжними картками
4) Рутинні, повсякденні операції	Оплата рахунків, грошові перекази, депозитні операції, зняття грошей з рахунка, обмін валют

На кожен вид операцій банківські підрозділи розробляють положення, технологічні карти та інструкції. Такі документи супроводжують ліцензування банківської діяльності та перевіряються на відповідність нормативним вимогам НБУ та законодавства. Зазвичай у банку існують положення про кредитування (з деталізацією за окремими видами кредитів, наприклад, про овердрафт, споживчу позику, проектне фінансування), про документарні, вексельні, гарантійні операції, про депозитні операції, про операції з використанням платіжних карток тощо. Такі документи готуються одразу багатьма підрозділами та затверджуються на рівні уповноваженого органу правління банку. Детальніше про це йдеться у заключному параграфі даної теми. За окремими послугами або продуктами банк може не розробляти регламент, якщо має місце разова операція, або на неї однозначно відсутній попит.

Керівництво банку затверджує *каталог банківських продуктів*, у якому дається опис кожного банківського продукту, його параметрів, призначення для задоволення фінансових потреб клієнта, характеристика типового споживача даного продукту, перелік переваг для клієнта. Каталог включає кодифікацію кожного продукту.

Так, банк може застосовувати таку структуру коду продукту:

перший розряд — різновид продукту (активний, пасивний, комісійний);

другий розряд — вид бізнесу (корпоративний, роздрібний, банківський, інвестиційний, страховий тощо);

третій розряд (із двох цифр) — підвид продукту (наприклад, споживча позика, платіжна картка тощо).

Такий каталог є корисним інструментом у роботі працівників, що займаються обслуговуванням клієнтів. На кожен

продукт зазвичай готується сторінка з поясненнями, які використовуються також у разі виготовлення рекламних буклетів.

Приклад інформаційної сторінки каталогу по продукту:

1. *Продукт:* споживча позика.

2. *Визначення:* кредит фізичним особам для особистого споживання; не включає кредит під заставу нерухомого майна та кредит з відкритою датою погашення, наприклад, за кредитною карткою.

3. *Характеристики продукту:*

1.Тип клієнта	<i>Особи</i> <ul style="list-style-type: none">•у віці від 21 до 50 років•зі стабільним заробітком / доходом•як мінімум 1 рік стосунків з даним банком
2.Документи для угоди	<ul style="list-style-type: none">•Заявка на позику•Кредитний договір
3.Сума	<ul style="list-style-type: none">•Мінімум 2000 грн•Максимум 10 000 грн
4.Період погашення	<ul style="list-style-type: none">•Мінімум 3 міс.•Максимум 18 міс.
5.Процентна ставка	<ul style="list-style-type: none">•Фіксована ставка протягом дії кредиту, за існуючими ставками банку
6.Комісійні	<ul style="list-style-type: none">•Комісія за обслуговування в розмірі 0,1% від суми непогашеного боргу, сплачується щоквартально
7.Умови погашення	<ul style="list-style-type: none">•Рівними частинами, чи щомісяця / щокварталу
8.Дострокове погашення	<ul style="list-style-type: none">•Дозволяється, але зі штрафом: 1% від суми дострокового погашення
9.Забезпечення	<ul style="list-style-type: none">•Гарантії третіх сторін•Страхування кредиту
10.Інформування клієнта	<ul style="list-style-type: none">•Повідомлення позичальника про дату погашення кредиту за 7 днів•Позичальнику направляється підтвердження про одержання платежу за кредитом

11. Мета кредиту	<ul style="list-style-type: none"> • Метою кредиту може бути: покупка побутової техніки, відпочинок, фінансування створення бізнесу
12. Примітка	Пропонувати клієнту страхування життя (як умова погашення кредиту)

Для цього продукту також заповнюється форма для відома лише працівника банку, в якій указуються переваги та рекомендації щодо відбору потенційно прийняттого клієнта, наприклад:

<i>Цільова клієнтура</i>	<i>Аргументи клієнту на підтримку продукту</i>
Особи з постійним заробітком за наймом, підприємці, особи з приватною практикою, що мають можливість погасити кредит та високі моральні стандарти	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення: застава не потрібна • Швидке рішення з надання кредиту • Гнучкий графік погашення • Мінімальне документальне оформлення
<i>Переваги для банку</i>	<i>Додаткові послуги, запропоновані покупцю даного продукту</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокові стосунки банку з клієнтом • Додаткові послуги, придбані клієнтом • Прибуткове вкладення коштів клієнта • Диверсифікованість ризику (завдяки дрібним кредитам) 	<ul style="list-style-type: none"> • Страхування життя, що передбачає погашення кредиту • Кредитні картки • Консалтингові послуги • Здійснення платежів • Акції банку • Обмін валют (зі знижкою комісії)

Слід чітко та в доступній формі викладати для клієнта перелік властивостей продукту, що складають ефект для споживача. Підготовлений клієнт здатен самостійно оцінити переваги продукту, порівняти ціну та вигоду. Якщо банк недооцінить ефект для споживача, то прийме помилкові тактичні рішення щодо випуску даного продукту на ринок.

Такий каталог повинен оновлюватися та надаватися у розпорядження працівників банку в електронному вигляді, як правило, у мережі банку (інтранеті).

Як правило, у каталозі наголошується на такі переваги для клієнта:

- швидкість проведення операцій;
- надійність, дотримання безпеки, конфіденційність;

- зручність, доступність, економія часу;
- відносна дешевизна (або навпаки — висока ціна відповідає високій якості);
- гнучкість, можливість зміни параметрів під час переговорів.

Технологічна карта супроводжує кожен банківський продукт та операції. Виняток становлять оригінальні продукти (під замовлення), разові послуги. Така карта включає опис послідовності виконання операцій за даним продуктом (послугою), включаючи обов'язки кожного підрозділу. Часто вона має вид схеми, алгоритму, що передбачає різні варіанти, рішення за кроками. Наприклад, технологічна (операційна) карта для відкриття депозитного рахунка представляє службову інструкцію для працівників фронт-офісу, включає порядок ідентифікації можливого клієнта, ознайомлення його з умовами оформлення депозитної угоди, підготовки платіжного документа, обліку вкладу, порядку нарахування відсотків, умовами та процедурами закриття рахунка.

Такі карти складає головний підрозділ, що буде організовувати безпосередньо просування продукту на ринок. Карта вимагає погодження з усіма учасниками виконання даної послуги, наприклад, від ініціювання кредиту до реалізації застави — з підрозділами: юридичним, оцінки застави, кредитного аналізу, безпеки, бухгалтерією банку.

На асортиментний ряд банку спричиняє вплив *рівень спеціалізації банку*. Спеціалізація можлива за: (а) типом клієнтури (банк для корпоративного бізнесу, банк для банків, або поштовий банк, банк для малого бізнесу, банк для обслуговування населення), (б) концентрацією активів та депозитів (так, Законом України «Про банки та банківську діяльність» визначені критерії спеціалізованого банку на залученні коштів населення (ощадним банком вважається банк, частка депозитів фізичних осіб у ресурсах якого складає більше 50%) та концентрації активів (якщо частка одного типу активів перевищує 50% загальних активів), (в) типом операцій (трастові операції, інвестиційні операції, операції з нерухомістю).

Особливістю національного банківського сектору є типовість універсального банку, тому в абсолютної більшості українських банків майже однакова номенклатура продукції. Інша справа, що з майже 300 видів банківських продуктів клієнти середнього банку придбавають не більше 30, а малого банку — й того менше. Тому задекларований асортимент продуктів і послуг дуже

часто виявляється занадто широким порівняно з фактичним переліком, а більша частина залишається без попиту. Причини для цього дві: слабкий розвиток фінансових потреб клієнтів та недостатня якість послуг. Прикладом може бути приватний банкінг: частка заможних громадян, які мають можливість розміщувати вільні кошти в обсязі 100 тис. дол. США та вище, в населенні України настільки незначна, що це робить не вигідним спеціалізовані операції в такому масштабі для банку. З іншого боку, рівень сервісу, що можуть надавати місцеві банки, порівняно з міжнародними банками є неконкурентним за відсутністю практики та традицій «private banking».

Управління конкурентоспроможністю банківського продукту включає набір заходів, управлінських рішень, що враховують життєвий цикл продукту.

5.4. Життєвий цикл банківського продукту

Період існування банківського продукту — від ідеї до припинення «виробництва» — називають економічним циклом продукту, або його життєвим циклом. Банківські продукти дуже рідко знімаються з продажу, зазвичай це відбувається внаслідок радикальної зміни макроекономічного середовища, регулятивного оточення та стратегії банку. Так, депозитні продукти з нарахуванням відсотків за складною ставкою («проценти на проценти») почали запроваджуватися в Україні лише з моменту зниження ринкових ставок до рівня менше 10%.

Орган державного регулювання банківської діяльності може дозволити, обмежити або заборонити певні операції та відповідні продукти і послуги. В Україні на початку 90-х років відкривалися анонімні рахунки для фізичних осіб, згодом, після приєднання України до міжнародної програми боротьби з відмиванням грошей і фінансуванню тероризму, такі рахунки були заборонені.

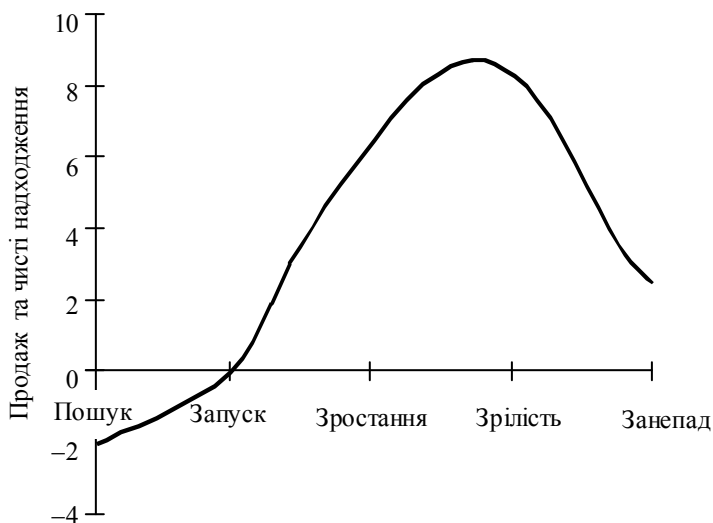
Зміна стратегії банку також призводить до реструктуризації продуктового ряду залежно від пріоритетів бізнесу. Так, рішення розвивати роздрібний бізнес вимагатиме запровадження платіжних карток, автоматизації комунальних платежів тощо. Часто поштовх до розвитку продуктового ряду дають самі клієнти, які вимагають від банку здійснення певних операцій, інакше виникає загроза, що вони просто залишать цей банк. Це може бути ситуація, коли підприємство вирішило працювати з векселями або емі-

тувати власні облігації. Розвиток зовнішньоекономічних операцій клієнтури може призвести до освоєння операцій форфейтингу, вдосконалення продуктового ряду операцій з акредитивами, гарантіями на міжнародному рівні.

Виокремлюють такі послідовні етапи циклу:

- розробка продукту;
- впровадження на ринку;
- зростання продажу;
- зрілість;
- насичення;
- спад.

ФАЗИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ



У будь-якому банку номенклатура складається з продуктів, що знаходяться на різних фазах циклу.

Впровадження продукту починається не з першого продажу, а з моменту публічної пропозиції його на ринку цільовим клієнтам. До моменту впровадження проводиться підготовча робота, про яку мова йде у наступному параграфі.

На етапі запуску продукту важко точно вгадати обсяги реалізації. Банки звертаються до пробного продажу, пілотних проєктів. Наприклад, встановлюють перші пристрої типу Інтернет-

кіосків у центральних філіях та вивчають реакцію споживачів. Цей етап характеризується високими витратами на маркетингові дослідження, просування продукту, навчання персоналу та цільове інформування клієнтів. Тому витрати банку на початку перевищують знаходження від реалізації такого продукту, але це компенсується зростанням обсягів реалізації та підвищенням потенціалу стосунків з клієнтом. Іноді новий продукт просто доповнює досить широкий перелік продуктів. Тут можлива ситуація, коли банк виходить з продуктом, що є новим для нього самого та клієнтів, а не для інших банків. В іншому випадку, коли сам продукт невідомий усьому ринку, банк отримує очевидні конкурентні переваги. Разом з тим він більше ризикує як новатор. Загалом спірним залишається питання про ступінь новизни продукту.

Даний етап для якісно нових якостей продукту триває від 2-х до 6 місяців. Наприклад, освоєння банком послуги факторингу вимагає розробки методики оцінки ризиків, процедури обліку та розрахунків, що триває не менше 3 місяців. Запуск проекту типу Інтернет-банк вимагає значних витрат на розробку інформаційних технологій, систем ідентифікації, контролю, процесингу, роз'яснення для клієнтів переваг та порядку користування. Такий проект розробляється та впроваджується протягом 6-ти та більше місяців. Банк повинен скорочувати тривалість цього етапу, але часто заздалегідь попереджає потенційних клієнтів про інновацію.

На етапі зростання обсяги реалізації зростають до максимуму. Вихід на запланований обсяг (кількість кредитів на місяць, обсяг залучених депозитів, відкритих рахунків, емісія платіжних карток тощо) відбувається поступово, залежно від успіху маркетингової компанії, привабливості продукту. Основні витрати банку на цьому етапі пов'язані не стільки з маркетингом, скільки з наданням самої послуги, створенням продукту, але в розрахунку на одиницю товару скорочуються. Конкуренція посилюється завдяки підключенню до змагання інших банків, які повторюють цей продукт. Банк повинен удосконалювати технології, маркетингові, організаційні аспекти цього продукту. При цьому освоюються нові сегменти ринку та активніше використовуються канали збуту. Завдання полягає також у максимальному продовженні цієї фази, яка генерує найбільший прибуток у «житті» продукту.

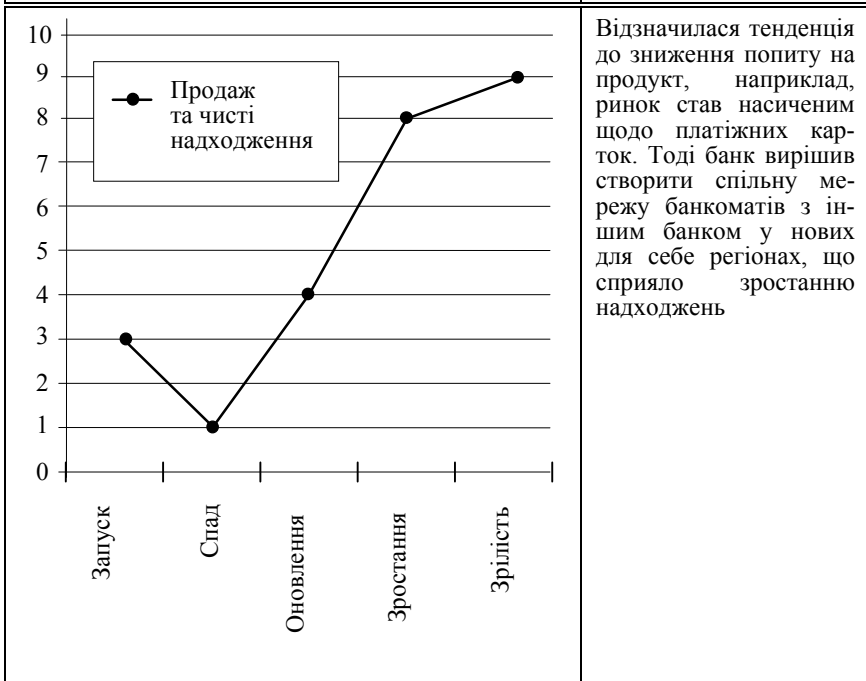
На етапі зрілості продукту збут стабілізується, навіть тимчасово знижується. Банк працює переважно з постійними

клієнтами, активно просуває повторний продаж даного продукту. Маркетингові заходи спрямовані переважно на підтримку обсягу продажу та більше зосереджені на привабливих клієнтах і досягненні чіткого розуміння потреб клієнтів. Разом з тим продовжують виходити на ринок нові банки та нові продукти, що краще задовольняють потреби клієнтів. Банк оптимізує операційні витрати, добре відпрацьована взаємодія підрозділів, надходження стабільні. На цьому етапі охоплюється максимально можлива кількість клієнтів, досягається закріплення частки ринку, при цьому виникає потреба у модифікації несуттєвих параметрів продукту, інакше потрібно знижувати ціну продукту. Банк наближається до стану насичення ринку.





Перша реакція ринку на продукт була негативною, але банк змінив параметри на більш привабливі (наприклад, підвищив ставку за депозитом, знизив комісію за відкриття рахунка тощо), у результаті клієнти виявили активне бажання придбати такий продукт (послугу)



Відзначилася тенденція до зниження попиту на продукт, наприклад, ринок став насиченим щодо платіжних карток. Тоді банк вирішив створити спільну мережу банкоматів з іншим банком у нових для себе регіонах, що сприяло зростанню надходжень

На етапі спаду тенденція до скорочення обсягів продажу стає очевидною. Прибуток за продуктами в цілому знижується до рівня, що вимагає радикального перегляду поведінки банку або відмови від продукту. Однак відмова від продукту на практиці є вимушеним рішенням, як виняток — унаслідок об'єктивних обставин: припинення програми фінансування (припинення кредитування), зміна стратегічних пріоритетів банку (вихід із даного сегмента ринку), перехід на продукти та канали доставки нового покоління (заміна платіжних карток з магнітною смужкою на картки з мікропроцесором). Іноді відмова від продукту є результатом усвідомлення банком факту вичерпання переваг для клієнта, наприклад, внаслідок запровадження нових норм регулювання деякі фінансові схеми будуть предметом фінансового моніторингу (протидії відмиванню «брудних» грошей). Типовим же варіантом є модифікація продукту: перегляд тарифів і ставок, нові строки дії (святковий депозит до ювілею банку), розіграш призів серед клієнтів (додаткові проценти або туристичні путівки на додаток до процентів за депозитом).

У продуктовому ряді банку зазвичай переважають продукти, що знаходяться на стадії зрілості. Це пов'язано з традиційним характером бізнесу банку в цілому. По-перше, типовий банківський продукт дуже рідко зникає повністю з ринку (за всю історію банківської справи банки завжди приймали депозити та видавали кредити). По-друге, термін запуску продукту може бути дуже коротким, якщо не розглядати продукти, які потребують значних інвестицій у технології. По-третє, більшість банківських продуктів залишається на фазі зрілості. По-четверте, з ринку знімають продукти певного типу, це зазвичай окремі депозитні продукти, або кредити після використання програмою виділеного ресурсу.

Існує декілька модифікацій життєвого циклу для банківських продуктів, залежно від їх типів.

Деякі продукти мають короткий життєвий цикл: фаза зрілості переходить у фазу запуску старого продукту в новому вигляді або за новим порядком реалізації й супроводження. Так, більшість західних банків зрозуміли необхідність працювати не лише із заможним клієнтом, але й з дрібним, однак такий клієнт, як правило, проводив невеликі трансакції (оплату рахунків та перекази), що були занадто витратними для банку і дорогими для клієнтів. Здавалося, що цей продукт сходить зі сцени, однак запро-

вадження електронних каналів доставки дозволило зробити його прибутковим.

Залежно від того, на якій фазі життєвого циклу знаходиться даний продукт, банк приймає відповідні рішення щодо його долі та вкладення коштів або їх деінвестування (вилучення) на користь інших продуктів. На тривалість фаз життєвого циклу також впливає строк дії самого продукту: так, довгострокові кредити ще будуть залишатися у кредитному портфелі банку навіть після значного спаду попиту на ринку; навпаки, багато комісійних продуктів є разовими (конверсійні операції, інкасація), але є й довготривалі (довірчі операції, лізинг).

В останні роки з'явилися кредитні брокери, які допомагають підприємствам і громадянам відібрати кращу пропозицію, скласти бізнес-план, оформити необхідні документи для кредитора.

Клієнти стають більш інформованими про продукти банків, легко знаходять інформацію щодо пропозиції фінансових продуктів та самостійно порівнюють переваги продукту і самі банки. Тому так важливо своєчасно оновлювати продуктовий ряд банку, знімати з пропозиції не вигідні продукти та послуги.

5.5. Порядок розробки і запровадження банківського продукту

Критерії новизни банківських продуктів не є чітко визначеними. Новим продуктом може вважатися продукт з новим способом нарахування й сплати відсотків (наприклад, авансовий депозит або депозит до відпустки) та принципово нова послуга — факторинг або форфейтинг.

У банківському бізнесі важко уявити появу раніше невідомого ринку продукту. Однак для країн з перехідною економікою типовим є вихід на ринок продукту, що тривалий час (особливо в період командної економіки) не надавався клієнтам, які про нього нічого не знали. Або інша ситуація — коли певна послуга була монополізована єдиним державним банком (як це було з міжнародними кредитами) або лише іноземні банки мали тут конкурентну перевагу (довгострокове кредитування, проектне фінансування, послуги приватного банкінгу). Товар може вважатися новим з точки зору самого банку, або й з точки зору самого клієнта. Так, операції банків з векселями є дrevнішими, але для національного ринку, банків та клієнтів

вони були неосвоєними. Платіжна кредитна картка може бути новим інструментом для даного клієнта або групи клієнтів (працівників конкретного підприємства), хоча банк запровадив цей продукт більше п'яти років назад.

Звідси ступінь новизни може значно відрізнятися. Інше питання — до якого моменту товар слід вважати новим? У практиці маркетингу товар вважається новим, поки його не придбали більше 50 % потенційних покупців. Науковці додають й інше тлумачення: коли товар підходить до кінця фази зростання, починається фаза зрілості, тоді він стає традиційним.

Прикладом появи нових продуктів для українського ринку є розвиток платіжного інструменту — платіжної картки. Спочатку на ринку (кінець 90-років XX ст.) з'явилися корпоративні платіжні картки — міжнародних платіжних систем, одночасно НБУ ініціював розробку карток НСМЕП. Паралельно банки запровадили банківські зарплатні платіжні картки — для своїх клієнтів, із використанням лише в мережі POS-терміналів та банкоматів. Потім з'явилися кредитні картки (з інтервалом більше 10-ти років після їх запровадження на Заході). Майже одночасно з провідними країнами світу українські банки запропонували електронні картки, уже без видачі пластикового носія інформації — для розрахунків в Інтернеті. Дещо із відставанням проходить емісія карток з чіпом.

На відміну від промислових товарів, банківський продукт (послуга) не має внутрішніх вузлів, компонентів, матеріалів, що можуть бути замінені. В основному це технологічні рішення.

Слід розрізняти модифікацію товару (окремих параметрів, що по-різному впливають на споживчі характеристики продукту) та появу нових комбінацій, додаткових функцій, а також появу якісно нової функції споживання, що не має аналогів.

Таблиця 5.5

ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ НОВИЗНИ БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ

Ступінь новизни продукту	Зміст	Приклади
Модифікація проста	Удосконалення окремих параметрів	Зміна процентної ставки за кредитом або депозитом; збільшення строку кредиту; підвищення припустимого обсягу переказу
Модифікація суттєва	Зміна окремих параметрів та споживчих властивостей	Можливість дострокового зняття вкладу або погашення кредиту; оформлення позики у день подання заявки

Нова комбінація функцій	Додавання функцій, новий рівень виконання операцій	Виконання трансакцій через банкомат; інформація про стан рахунка по телефону
Якісно нова функція	Відсутність аналогів	Поява платіжних карток із чіпом (мікропроцесором); розпорядження рахунком через мобільний телефон або Інтернет

Остання група банківських продуктів пов'язана саме з технологічними новаціями.

Новими, зокрема, можуть бути у банківському продукті такі аспекти:

- зміст (на яку фінансову потребу клієнта розраховано, яким чином виконується);
- вид (назва, логотип, бренд);
- умови (ставка, тариф, строк, мінімальний розмір, валюта, можливість конвертації, дисконту);
- адресність (для якої категорії клієнтів призначено, наприклад платіжна картка «бізнес-леді»);
- спосіб надання послуги (через телефон, банкомат, Інтернет).

Обґрунтування банком запровадження нового продукту або нової послуги має спиратися на ретельне вивчення потреб клієнтів та пропозицій конкурентів. За відсутності власної маркетингової служби банки часто звертаються до простого засобу — повторення інновацій лідерів ринку. За таким підходом вивчається процедура, параметри продукту в конкурента: для цього використовуються різні методи. По-перше, це — вивчення реклами банків, сайтів, буклетів з описом переваг продукту. По-друге, окремі банки просто копіюють продукти конкурентів: уживають такі не зовсім чесні заходи, як відвідування конкурентного банку для придбання продукту, отримання при цьому консультації та документів від працівника банку (такий метод називається «засилання клону»); запрошення

на роботу фахівця з іншого банку, причетного до розробки нового продукту; придбання екземплярів внутрішніх документів тощо.

Особливістю банківського продукту є легкість відтворення його конкурентами у більшості випадків, за винятком складних фінансових схем. Тому банк-новатор має перевагу на ринку лише короткий проміжок часу. Перевагами, якими слід скористатися банку в запуску нових продуктів, є: лідерство (відставання кон-

курентів), позитивний імідж банку як новатора, можливість установлення високих цін (тарифів, ставок), наявність відпрацьованої процедури запровадження, підготовка внутрішніх документів для регламенту операції.

Існують два підходи у розробці продукту в банку. Один полягає в експериментальній розробці нового товару маркетинговим підрозділом. По суті маркетинг створює лише прототип нової послуги, визначивши незадоволені потреби клієнтів та привабливість продукту порівняно з іншими продуктами самого банку та банків-конкурентів. Недоліками такого підходу є те, що маркетологи часто уникають технічних, юридичних, облікових питань, тому пропонується вже апробоване іншим банком, але неможливе чи недоцільне з точки зору прибутковості для даного банку. У такому варіанті бізнес-підрозділи опиняються в ситуації пасивного очікування, вони лише погоджуються на пропозиції.

За іншим підходом підрозділ бізнесу (по роботі з клієнтами або казначейська служба операцій на фінансових ринках) виходить з ініціативою. При цьому ініціатор готує обґрунтування, повну технологічну карту нового продукту, сам погоджує всі питання з іншими підрозділами, збирає їхні відгуки та виносить на розгляд відповідного комітету банку (тарифного, клієнтського або іншого уповноваженого органу). Саме керівництво бізнесу на рівні центрального офісу має такі повноваження, хоча право на ініціативу зберігатиметься в усіх підрозділів і філіалів. Перевагами такого підходу є визначально позитивне сприйняття новації підрозділом, що буде його реалізувати. Маркетолог у цьому разі працює як консультант для бізнесу. І хоча при цьому багато часу забирає узгодження всіх питань, але існує більш висока мотивація.

Найперспективнішим є колективний підхід, коли для розвитку бізнесу, збагачення стосунків банку з цільовою клієнтурою створюються робочі групи. До складу такої групи включаються представники бізнесу, маркетолог, юрист, бухгалтер, фахівець з комп'ютерних технологій (для продуктів, що будуть продаватися через електронні канали доставки). Така група має достатні повноваження для отримання інформації, прийняття проекту нормативних документів, навіть проведення апробації нового продукту. Вона відповідає за успіх впровадження новації, виведення нового товару на комерційний рівень реалізації. Позитивом такого підходу є можливість нешаблонного, всебічного, об'єктивного бачення потреб клієнтури, подолання бар'єрів між

підрозділами, висока швидкість підготовки відповідальних рішень.

Маркетингова служба має вирішальний вплив у визначенні назви продукту. Завдяки оригінальній назві провідних продуктів банк може вдало позиціювати себе на ринку. Зазвичай банки дають ім'я депозитним продуктам та програмам. Вдала назва має пояснювати клієнту сутність переваг продукту. Так, депозити можуть називатися «Капітал» (капіталізація відсотків), «Універсальний» (можливість знімати гроші та поповнювати вклад), «Ювілейний» (до річниці створення банку), «Пенсійний» (для пенсіонерів), «Молодіжний» (для молоді до 30 років), «Студентський», «Дитячий» тощо. Деякі банки називають конкретні програми та пакетовані продукти: так, один провідний банк запровадив програму «Бізнес-леді» для жінок-підприємниць, багато інших банків — програму «Молодіжний кредит». До програм можуть входити одразу декілька продуктів, послуг. Вони розраховані на конкретну категорію клієнта.

Отже, впровадження нового банківського продукту передбачає певну послідовність дій різних підрозділів. Слід виділяти *три фази: (а) обґрунтування, (б) розробка та (в) освоєння продукту.*

На фазі обґрунтування готується принциповий опис продукту, оцінюється попит на ринку та існуюча клієнтура банку, вивчається можливість залучити нових клієнтів завдяки такому продукту. Ретельно аналізується потреба у розвитку системи збуту (достатність мережі філій, пропускна здатність електронних каналів), наприклад, у разі запровадження банком моделі віртуального кредитування (подання та аналіз кредитних заявок через канал Інтернету). Маркетингова служба банку збирає інформацію про аналоги продукту конкурентів, виявляє необхідні переваги, які слід закріпити за даним продуктом, уточнює цільову клієнтуру та придатний час для виходу на ринок. Вона також оцінює потенціал збуту: орієнтовну кількість клієнтів, середній розмір та частоту операції. Обґрунтування включає план продажу по кварталах з розбивкою за каналами доставки (наприклад, яка частка платіжних карток буде продана через Інтернет-банк, філіали) та програму маркетингових заходів на підтримку просуванню продуктів (концепцію та бюджет). Оцінюється потреба у навчанні персоналу, розробці технологічної карти, програмного забезпечення, заходів безпеки, внутрішніх нормативних документів, необхідність погодження з різними службами та з органом нагляду. Фінансова служба на

підставі цих даних прогнозує прямий та опосередкований ефект від проекту, до уваги може бути прийнято збільшення коефіцієнта крос-продажу та рівня закріплення клієнтури.

На фазі розробки відповідна служба або робоча група банку готує детальний план впровадження продукту, його фінансову схему, порядок обліку, проводить юридичну оцінку схеми та розробляє договірну базу. Відпрацьовується процедура надання послуги: перелік підрозділів, які беруть участь у створенні продукту, функції, що виконуються ними, послідовність дій, відповідальні працівники у підрозділах, перелік документів, застосування модуля інформаційних технологій, умови для організації роботи, вихідні дані. Відповідно слід внести зміни в посадові інструкції працівників, їх навчання або набір, розробити прикладне програмне забезпечення, уточнити регламент проведення операцій. Для принципово нових продуктів доцільно розробити пакет презентацій, що можуть використовувати працівники банку при зустрічах з клієнтами. Уточнюється також актуальна інформація про тарифи на ринку, рівень тарифів банку, можливості знижок і спеціальних пропозицій для окремих клієнтів. Пропонується детальний план маркетингових заходів, у першу чергу, рекламних, для різних каналів та груп клієнтів.

На фазі освоєння продукту координується діяльність різних підрозділів, відстежується хід виконання планів продажу та маркетингу, аналізуються причини відставання. Служба (група), відповідальна за впровадження, доопрацьовує процедурні документи, вивчає сигнали від клієнтів та працівників фронт-офісу. На цьому етапі можуть бути прийняті рішення щодо зміни параметрів продукту (строку, тарифів тощо), завдань для бізнес-підрозділів банку, а також для служби інформаційних технологій стосовно доопрацювання програмного забезпечення. Можливо, що на цьому етапі буде прийнято й рішення про відмову від продукту, але таке трапляється саме з причини погано виконаних робіт на перших двох етапах, коли відмова коштувала б значно менше для банку.

Наприклад, один банк приєднався до програми довгострокового кредитування малого й середнього бізнесу за рахунок коштів міжнародної кредитної установи. Хоча цей продукт проектного фінансування був новим для банку, на ринку воно вже досить відоме. Багато існуючих клієнтів даного банку вже зверталися за кредитами та навіть кредитувалися в інших банках-лідерах. Рівні процентних ставок уже визначилися, і можливості

пропонувати за менш низькою ставкою були виключені. Тому завдання полягало не лише у відпрацюванні нового продукту, але й у налагодженні банківської технології таким чином, щоб вигідно відрізнитися від конкурентів. Програма запровадження нового продукту включала: створення нового підрозділу банку з проектного фінансування, уточнення процедури кредитування (прийняття рішень щодо схвалення кредиту, кредитного аналізу), підготовку фахівців банку. Також керівництво банку поставило конкретні завдання та визначило систему мотивації для керівників філій. Банк вжив низку рекламних заходів — розміщення повідомлень на сайті банку, видання буклетів, проведення презентацій у регіонах, відвідування привабливих клієнтів (потенційних позичальників). Також було надано методичну допомогу підприємствам у розробці бізнес-планів та рекомендації щодо фінансового планування.

У ході реалізації маркетингологи банку виявили, що більшість клієнтів банку не мали досконалого бізнес-планування, не вміли презентувати та захищати свої проекти, організовувати належний проектний менеджмент. Крім того, самі працівники банку на місцях не були достатньо готові до нової роботи з клієнтами, бракувало досвіду. В самому банку організаційна перебудова та відпрацювання нормативних документів забрали набагато більше запланованого часу. Банк програвав у мобільності, гнучкості в роботі з клієнтурою. Тому поставлене завдання було виконане лише частково. Тоді керівництвом була переглянута й програма впровадження для подолання виявлених недоліків.

За кожним банківським продуктом слід складати *карту ризиків* та заходів на їх зниження (пом'якшення). Якщо ризики визнаються і після застосування заходів занадто високими, то приймається рішення про відмову від продукту. Власне й сам продукт має також ризик запровадження (інноваційний ризик): якщо його розглядати як окремий проект банку, то тут можуть бути проблеми з неправильним визначенням ключових параметрів продукту, цільової клієнтури, часу виходу на ринок, використання невідповідного каналу доставки. У результаті проект (продукт) не вийде на заплановані обсяги реалізації. Тому так важлива високого рівня організація інноваційної діяльності у банку. У великих західних банках створюються спеціальні позаштатні підрозділи для координації внутрішніх проектів. Однак для новацій невеликого масштабу достатньо добре ор-

ганізованої взаємодії у робочій групі, а у малому банку — й уповноваженого підрозділу з бізнесу.

Слід додати, що пропозиція нового продукту має бути проаналізована представником внутрішнього аудиту для виявлення потенційних ризиків та оцінки заходів на їх зниження, запропонованих розробниками продукту.

Апробація нового продукту відбувається шляхом організації продажу зі знижкою на тарифи в окремих філіалах. Для цього на регулярних нарадах керівників філіалів та бізнесів презентується сам продукт, його характеристики, завдання, а на навчальних семінарах (зазвичай дистанційним методом — через внутрішню електронну мережу банку) детально вивчаються правила роботи з даним продуктом.

На новий продукт розробляється регламент для успішного продажу, в якому міститься корисна інформація для банківського працівника. Структура даного документа може включати такі розділи: (1) призначення документа, (2), сфера застосування, (3) визначення термінів та аббревіатури, (4) посилання на нормативні документи (зовнішні та внутрішні), (5) опис ринку даного продукту, (6) перелік учасників процесу продажу в банку, (7) опис процесу та компонентів процесів, (8) взаємодія учасників процесу, (9) порядок відображення в системі обліку, (10) порядок внесення змін у регламент, (11) перелік форм, зразків документів, (12) розсилка (адресати), (13) реєстр внесених змін, (14) ознайомлення співробітників.



Завдання для самоконтролю (Розділ 5)

1. Чому банк стає дедалі продавцем фінансових продуктів, а його бізнес стає все більше подібним до організованої торгівлі?
2. Чи здатен сучасний банк продавати продукти та надавати послуги на основі індивідуального підходу до клієнта?
3. Чому не можна обмежувати завдання продуктової політики банку збільшенням прибутків?
4. Порівняйте переваги та недоліки централізованої й децентралізованої товарної політики банку.
5. Які служби у банку відповідають за продуктову політику?
6. Визначте місце служби маркетингу в товарній політиці банку.
7. Які обмеження продуктового рядку банку вважаються головними?

8. Чи здатен банк впливати на формування попиту на свої продукти на ринку?

9. Як Ви розумієте розвиток перехресного продажу?

10. Яким чином можна пропонувати потрібний продукт належному клієнту?

11. Розкрийте можливі варіанти розширення продажу інших продуктів існуючим клієнтам.

12. Як краще стимулювати клієнтів на повторний продаж продуктів?

13. На яку категорію клієнтів розраховане пакетування банківських продуктів?

14. Дайте визначення концепції «фінансового супермаркету».

15. Яким чином складається продуктовий план банку?

16. Як краще мотивувати персонал банку на продаж банківських продуктів?

17. У чому полягають відмінності банківського продукту від товарів, що продаються торговельними компаніями?

18. За якими продуктами банк застосовує маркетинг продавця та маркетинг покупця?

19. У чому полягає конфлікт банківських продуктів? Як краще подолати такий конфлікт?

20. Чому не існують банківські продукти або послуги, яким не притаманний певний ризик?

21. У чому особливість приватного банкінгу за продуктивним рядом?

22. Які існують обмеження на продуктивний ряд комерційного банку та чим це зумовлено?

23. Назвіть підходи до класифікації банківських продуктів.

24. Чим відрізняються банківські продукти від банківських послуг?

25. Яким чином розподіляються банківські продукти за рівнем складності?

26. Для чого так детально регламентується у банку створення та надання банківського продукту (послуги)?

27. Навіщо створюється каталог продуктів у банку?

28. Визначте поняття «конкурентоспроможність товару» для банку.

29. Назвіть фактори конкурентної переваги банківського продукту.

30. Якими є особливості економічного циклу банківського продукту?

31. Наведіть приклади продуктів з різними формами життєвого циклу.

32. Яким чином банк може подовжити продуктивну фазу в житті банківського продукту?

33. Визначте критерії новизни банківських послуг (продуктів).
34. Яким чином запроваджується новий банківський продукт?
35. Чому перевага банку в запуску нового продукту є досить короткостроковою у сучасних умовах?
36. Який підхід до розробки нових продуктів Ви вважаєте найпрогресивнішим для банку?



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 5

Вправа 5.1

Ваш банк активно емітує платіжні картки міжнародної системи VISA, їх емісія перевищила вже 500 тис. дебетових карток, але темпи зростання кількості держателів карток скоротилися з 15% до 5% за рік. У той же час конкуренти тримаються на рівні зростання щорічно 20—25%. Вам як керівнику бізнесу загрожує скорочення фінансування бізнесу платіжних карток, тому що керівництво збирається сконцентруватися на розвитку філій.

Вам відомо, що більше 80% трансакцій з картками Вашого банку — зняття готівки з карткового рахунка.

Завдання: Оцінити можливості збагачення функцій платіжних карток банку. Яким чином цей продукт може вплинути на інші продукти банку? Яким чином Ви пропонуєте просувати далі карткові рахунки на ринку?

Вправа 5.2

Аналіз вкладників Вашого банку показав, що 50% клієнтів купують у банку лише депозитний продукт, 35% — також відкривають поточний рахунок, а 15% — окрім цього мають кредитну картку. Решта 5% — придбали у банку 4 та більше продуктів.

Перед Вами, як керівником філіалу, поставлено завдання збільшити коефіцієнт крос-продажу до 2,5 у розрахунку на 1 клієнта в роздрібному бізнесі. Зараз у філіалі цей показник становить 1,5. Вам здається, що таке зростання є нереальним, Ви розмірковуєте про доцільність погодити з керівництвом менш напружене завдання. Додамо, що Ваш філіал знаходиться у промисловому районі центральної частини міста, але міська адміністрація збирається винести значні виробничі потужності на окраїну для забудови будинками підвищеної комфортності.

Завдання: Чим Ви обґрунтуєте більш реалістичний план? Або оберете інший шлях?

Яким чином плануєте забезпечити таке зростання? Чи можна використати базу вкладників як джерело перехресного продажу? Як можна підключити персонал філіалу до виконання цього завдання?

Вправа 5.3

Новий фінансовий рік став для Вашого банку початком реалізації програми пріоритетного розвитку роздрібного бізнесу в регіонах. З цією метою керівництво банку поставило перед Вами, керівником індивідуального бізнесу, завдання вивести на ринок новий кредитний продукт — житлові позики.

Вам відомо, що вже 4 провідні банки активно працюють на цьому ринку, надавши близько 85% позик. Перед Вами порівняльна таблиця умов кредитування:

Банк	Строк максимальний, років	Мінімальна ставка % у валюті	Власний внесок позичальника	Комісії банку
Банк 1	10	12 %	10 %	1 %
Банк 2	15	14 %	5 %	1 %
Банк 3	12	10 %	30 %	1,5 %
Банк 4	10	11 %	25 %	0,5 %

Завдання: Підготувати опис продукту. Визначити його переваги для клієнта. Оцінити діапазони коливання процентних ставок, види комісій. Визначити перелік підрозділів, з якими Ви повинні погодити цей продукт. Що саме Вам слід з'ясувати з підрозділом кредитного аналізу? Як Ви оцінюєте життєвий цикл цього продукту?



**Термінологічний словник
основних понять розділу 5**

Банківський день — робочий день конкретної банківської установи, протягом якого проводяться платіжні операції, які датовані даним числом.

Банківський продукт — гроші, що мають певний рух (кругообіг) і генерують процентні витрати для однієї сторони та процентні доходи для іншої сторони, тому поділяються на два типи — депозитні продукти та кредитні продукти. Товарний характер продукту проявляється у задоволенні потреб клієнтів банку в заощаджуванні або споживанні. Банківський продукт передбачає проведення серії трансакцій банку.

Банківські послуги — процес задоволення фінансових потреб клієнта шляхом виконання певних видів операцій, певної діяльності; споживацький ефект банківських послуг проявляється у безпеці, надійності, швидкості, зручності. Альтернативою банківським послугам є самостійне виконання клієнтами відповідної діяльності (наприклад, перевезення грошей, оплата товарів тощо), що суворо обмежується та регулюється законом.

Банківсько-страховий бізнес — інтеграція банку та страхової компанії у спільному продажі відповідних фінансових продуктів цільовим групам клієнтів; розвиток такої інтеграції залежить від режиму регулювання та вміння налагодити партнерство різних установ.

Життєвий цикл банківського продукту — період функціонування банківського товару — від ідеї до припинення «виробництва»; включає фази розробки продукту, впровадження на ринку, зростання продажу, зрілості, насичення та занепаду (зняття з пропозиції); на практиці продукт не знімається назавжди, а модифікується.

Знання клієнта — систематизована інформація у банку про клієнтів, включаючи ідентифікацію їхніх потреб, облік пропозицій та придбаних продуктів, отриманих послуг, розуміння поведінки клієнта як споживача, а звідси — адресна пропозиція товару.

Кастомізація (*customization*) — створення банківського продукту (послуги) під потреби конкретного клієнта (групи цільових клієнтів) на базі типового, стандартного продуктового ряду; може представляти комбінацію існуючих продуктів і послуг.

Клієнти банку — юридичні та фізичні особи, які звертаються у банк для здійснення вкладних, кредитних, комісійних операцій та інших послуг.

Корпоративні клієнти — середні та великі підприємства; така назва закріпилася тому, що у західних країнах такі підприємства мають статус корпорацій.

Ліцензування операцій банків — регулювання банківських операцій органом нагляду шляхом видачі дозволів (ліцензій) на їх виконання; передбачає певні кваліфікаційні та інші вимоги до банку.

Новизна товару в банківському бізнесі — модифікація товару (окремих параметрів, що по-різному впливають на споживчі характеристики продукту), розробка нових комбінацій, додаткових функцій, а також поява якісно нової функції споживання, яка не має аналогів.

Он-лайніві технології (*on-line*, у режимі реального часу) — засоби комунікації повідомлень у мережевому інформаційному просторі, що забезпечують синхронний обмін інформацією в реальному часі.

Оф-лайнкові технології (*Off-line*, поза межами реального часу) — засоби комунікації повідомлень у мережевому інформаційному просторі, що припускають суттєве відставання в обміні даними та повідомленнями.

Пакування продуктів і послуг — комбінування, набір продуктів та послуг, що доповнюють одне одного, у комплексні пакети сервісу для конкретних груп клієнтів; передбачають знижки в цінах, тарифах за рахунок гарантованого для банку мінімального обсягу операцій.

Перехресний продаж (*cross-selling*) — адресна пропозиція клієнтам супутніх банківських або інших небанківських продуктів і послуг; операція дістала назву за аналогією із перехресним вогнем; вимірюється кількістю придбаних фінансових продуктів у розрахунку на одного клієнта; є одним з найскладніших та перспективніших завдань сучасного банку.

Пластикова картка — персоніфікований платіжний інструмент, який надає держателю картки можливість безготівкової оплати товарів і послуг, а також отримання готівкових коштів у відділеннях банків та у банкоматах.

Повторний продаж (*up-selling*) — багатократна реалізація існуючим клієнтам однакових продуктів, послуг; приваблива тим, що сторони знайомі з даними продуктами та їх умовами.

Приватне обслуговування — на відміну від масового обслуговування — полягає в адресному зверненні банкіра до клієнта закріпленого за ним менеджера; розраховане на дуже заможних громадян, включає комплексний набір фінансових продуктів та послуг, встановлення індивідуальних тарифів.

Проактивна товарна політика — дії банку на випередження потреб клієнтів, включаючи їх прогнозування, моделювання та формування; на відміну від ретроактивної політики, якій притаманні очікування появи клієнта, прояву його зацікавленості у послугах банку.

Продуктовий план — планові завдання підрозділам бізнесу з розробки та реалізації на фінансовому ринку певної кількості продуктів; можуть бути деталізовані не лише на рівні філіалів, але й на рівні працівників фронт-офісу; цей план підтримується маркетинговим планом банку.

Продуктовий ряд банку — набір продуктів та послуг банку, спрямований на цільову групу клієнтів.

Ризики банківського продукту — імовірність зазнати збитків від запровадження та освоєння фінансового продукту внаслідок операційного ризику, фінансових ризиків, ризику репутації та стратегічних ризиків; по кожному продукту сучасний банк має складати карту ризиків та заходів щодо їх пом'якшення й зниження.

Роздрібні клієнти — населення та малий бізнес, приватні підприємці; з такими клієнтами банк зазвичай проводить невеличкі, але часті операції.

Розробка продукту — створення банківського продукту з заданими властивостями, які відповідають потребам клієнтів та дозволяють збільшити доходи банку; розробка включає ідентифікацію потреб (попиту), визначення параметрів, апробацію та запуск у масштабі всього банку.

Система «Клієнт-банк» — програмно-технічний засіб, який дозволяє організовувати взаємодію клієнта із його офісу (вдома, на роботі) з банком за безпаперовою технологією в захищеному режимі Off-line, з використанням комп'ютера та модему. Система «Клієнт-банк» — швидка система виконання платіжних доручень клієнта безпосередньо з офісу. Ця система дозволяє підтримувати зв'язок з банком безпосередньо з персонального комп'ютера фірми, з'єднаного з телефонною мережею через модем. Програмно-апаратний комплекс «Клієнт-банк» дає можливість формувати платіжні доручення в електронній формі та передавати їх у банк засобами зв'язку. Так, провідними банками реалізовано лінійку моделей системи від найпростішої, що дозволяє формувати щоденну консолідовану виписку, до складної системи сумісного бізнесу, коли забезпечується взаємодія внутрішньої інформаційної системи клієнта і системи автоматизації банку-партнера.

Спільний рахунок — ощадний або чековий рахунок, що відкривається на ім'я двох і більше осіб (наприклад, батьків та дитини, подружжя).

Технологічна карта банківська — опис послідовності виконання операцій за даним продуктом (послугою), включаючи обов'язки кожного підрозділу; часто вона має вид схеми, алгоритму, що передбачає різні варіанти, рішення за кроками.

Товарна політика (продуктова політика) банку — керівні рішення банку щодо характеру, асортименту та обсягів послуг, продуктів з метою забезпечення потреб споживачів та одержання прибутків, виходячи з наявних ресурсів. Товарна політика може бути регламентована окремим письмовим документом банку або описана в іншому внутрішньому документі.

Фінансовий супермаркет — різновид стратегії в організації збуту всіх видів фінансових (банківських, страхових, інвестиційних та навіть нефінансових) продуктів у спеціально обладнаних відділеннях банку (фінансової корпорації), коли клієнт може задовольнити майже всі свої фінансові потреби в одній установі; можливий варіант «віртуального супермаркету», коли фінансовий портал пропонує відвідувачам веб-сайту придбати будь-які фінансові продукти від різних постачальників.



Література (Розділ 5)

1. Банківський маркетинг: Навч-метод. посібник / Новикова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — 156 с.

2. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет / В. А. Романова (сост.). — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.

3. *Жарковская Е. П.* Банковское дело: Учебник. — М.: Омега-Л, 2004. — 440 с.
4. *Завьялов П. С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с.
5. *Иванова С. П.* Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2001. — 46 с.
6. *Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.* Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
7. *Нікітін А. В.* Маркетинг у банку: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — Київ: КНЕУ, 2001. — 170 с.
8. Про банки і банківську діяльність — Закон України №2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями).
9. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 480 с.
10. *Романенко Л. Ф.* Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.

6.1. Цінова політика банку

Політика ціноутворення є важливим засобом конкурентної боротьби за клієнта. Ціноутворення являє собою процес установа-лення цін на банківські продукти та їх перегляд у відповідь на зміни кон'юнктури.

Предметом цінової політики банку є процентні ставки, мінімальний розмір кредиту та депозиту, премії, знижки, тарифи та пільги на комісійні послуги, розміри штрафу, пені.

Під ціновою політикою у маркетингу розуміється система уявлень, концептуальних положень про ціноутворення для досягнення генеральних цілей банку та вирішення конкретних маркетингових завдань.

Ціна визначається в результаті домовленості між банком та клієнтом, узгодження їх інтересів: банк може надавати знижки, пільги у ціні привабливому клієнту. Однак ціна може бути фіксованою банком. Тому ціна у банківському бізнесі може бути базова та фактична (ціна угоди). Природа ціни у банківському бізнесі пов'язана зі специфікою банківського продукту, про що йшла мова у попередньому розділі «Продуктова політика комерційного банку».

Ціна виконує декілька основних *функцій*:

- стимулюючу;
- розподільчу;
- облікову;
- балансування попиту та пропозиції.

Усі функції ціни взаємно пов'язані, що не заважає іноді їм конфліктувати між собою. Так, зниження ціни стимулює попит, але уповільнює окупність витрат на створення продукту. Ціна є складовим елементом механізму ринкової конкуренції. Вона поєднує в собі розрахунок, інтуїцію банкіра-підприємця та знання ринку.

Особливістю ціноутворення в банку є відсутність чіткого взаємозв'язку ціни та споживчої вартості банківської послуги.

Тому банк має можливість маневрувати ціною в досить широких межах, проводячи гнучку диференційовану цінову політику, використовуючи ціни як інструмент залучення клієнтів та просування послуг (продуктів).

Цінова політика банку пов'язана з ціною конкуренцією: наскільки така конкуренція є розповсюдженою, настільки важлива роль ціни у виборі покупцем конкретного товару та самого банку. Слід визнати, що методи цінової конкуренції, зокрема маніпулювання цінами, на сьогодні залишаються могутнім засобом у боротьбі за клієнта, хоча її вплив дедалі більше скорочується. Причин збереження цінової конкуренції в банківському секторі країн з перехідною економікою є декілька:

- нові резерви зниження собівартості продуктів;
- висока чутливість попиту споживачів до мінливості ціни за простими, стандартними продуктами;
- можливість модифікацій продуктів.

Новий поштовх ціновій конкуренції надав розвиток Інтернету: конкуренти традиційних банків змогли значно скоротити свої операційні витрати та відповідно зменшити процентну маржу без загрози прибутку. У результаті віртуальні банки почали пропонувати кращі цінові умови для позичальників та вкладників.

Незважаючи на те, що банківська справа розробила різні механізми ціноутворення, цінова політика залишається актуальною для банків з таких причин:

- 1) ціноутворення формує джерела прибутку банку, помилки у встановленні ціни призводять до втрати надходжень;
- 2) визначення собівартості банківських послуг (продуктів) залишається у багатьох випадках непрозорим, або занадто ускладненим;
- 3) багато банків надають пакети послуг (продуктів), що ускладнює процес ціноутворення та визначення вкладу продуктів у прибуток банку;
- 4) більшість банків, невеликих за розмірами, не має достатніх ресурсів для застосування методів нецінової конкуренції;
- 5) існують певні обмеження на ціноутворення з боку органу нагляду та антимонопольного комітету, фіксація ставки за коштами бюджету на рахунках комерційних банків тощо;
- 6) ринок банківських послуг в Україні в окремих сегментах має олігопольну структуру, з явним пануванням перших 5-ти банків, тому від маркетингової служби вимагається постійно відстежувати цінову політику банків-лідерів;

7) зростає вплив на цінову політику банків самої присутності іноземних банків, які можуть пропонувати відносно дешеві кредити разом з низькими ставками за депозитами.

Окремому банку неможливо контролювати ціни на ринку (якщо він не є монополістом), тому він має просто враховувати ринкові орієнтири та пропонувати конкурентні ставки й тарифи. Держава через свої структури може впливати на рівень та механізм устанавлення цін на окремі банківські продукти таким чином: (I) встановлення ціни на ресурси, що надаються комерційним банкам; (II) встановлення рівня дохідності по облігаціях державної позики; (III) рекомендації банкам обмежити зростання процентних ставок за кредитами; (IV) запровадження плати на певні послуги державних установ банкам (поштові, транспортні, інкасації); (V) встановлення ставки оподаткування (податок на додану вартість, податок на прибуток тощо); (VI) антимонопольне регулювання тарифів.

У той же час за наявності таких рамок комерційний банк має **свободу встановлення цін** на свої продукти, що пояснюється такими факторами:

1) Оцінка та прийняття ризиків покладається на сам банк, тому він має очікувати відповідну дохідність за своїми операціями, що пов'язані з ризиками, закладаючи очікувані збитки у ціну продукту.

2) Ціни на широке коло продуктів визначаються за домовленістю двох сторін — банкіра та клієнта, у яку держава або інша сторона не може втручатися напряму, але може регулювати (наприклад — оподаткування операцій з пов'язаними особами).

3) Попит та пропозиція на банківські продукти (послуги) можуть помітно коливатися в розрізі регіонів, особливо ставки за депозитами та валютний курс, що накладає відбиток на ціноутворення.

4) У більшості сучасних банків ціноутворення централізоване, тобто ціни (або порогові значення) затверджуються рішенням колегіального органу центрального офісу — або ініціативи філіалу мають бути схвалені центром.

За своїм характером **цінова політика** кожного банку може дещо відрізнятися від інших. Це пов'язано з багатьма **факторами**. Серед них відзначимо:

- позиціонування банку на ринку (наявність конкурентних переваг, частка на ринку, потенціал зростання);
- доступ до дешевих та альтернативних ресурсів, уміння керувати операційними витратами;
- рівень управління ризиками та потреби у формуванні відповідних резервів, очікувана ставка прибутковості капіталу;

- ступінь незалежності філіалів у своєму бізнесі; загальний рівень менеджменту в банку; наявність міцної функції маркетингу та служби фінансового аналізу.

За відсутності, наприклад методики аналізу собівартості, банк не може визначити ціну, що покриває витрати з прибутком, тому частіше за все використовує спрощений підхід — орієнтується на ринок, однак це також означає наявність певної цінової політики. Можливий інший варіант, коли банк ураховує у розрахунку ціни лише узагальнену ціну ресурсів, що створює викривлене уявлення про високий запас міцності зниження ціни порівняно з конкурентами. Про це йдеться у параграфі, присвяченому аналізу прибутковості продуктів.

Слід визнати й таку проблему, як нехтування маркетинговим аналізом для визначення цінової політики. Це пояснюється бажанням керівників банку заощадити на непродуктивних витратах, а часто — завищеною самооцінкою інтуїції, яка не здатна все ж таки замінити ретельне дослідження. Також керівники окремих банків часто підпорядковують маркетингові кампанії ціновій та продуктивній політиці, обмежуючи маркетинг по суті рекламними заходами.

Банківською теорією й практикою визнано, що **цінова політика банку розробляється за певною послідовністю**:

- 1) Встановлення стратегічних цілей.
- 2) Завдання щодо позиції на ринку.
- 3) Аналіз витрат і собівартості продуктів, клієнтів та бізнесів.
- 4) Врахування життєвого циклу як продукту, так і життєвого циклу клієнта та бізнесу в цілому.
- 5) Аналіз попиту на продукти (послуги).
- 6) Аналіз конкуренції.

Тобто, як бачимо, цінова політика є органічним компонентом маркетингової діяльності та стратегічного аналізу. Політика банку у сфері цін має конкретні завдання, що мають відповідати досягненню стратегічних цілей даного банку. Завдання мають бути пов'язані з розширенням клієнтської бази, збільшенням обсягу прибутків, стабілізацією надходжень, нарощуванням частки на ринку за різними сегментами.

Цілі (завдання) цінової політики можуть включати ті, що визначають **прибутковість** (збільшення обсягу прибутку та прибутковості), **зростання** (збільшення обсягів операцій, захоплення або утримання частки ринку), **боротьба з конкурентами** (лідерство в цінах, демпінг, виштовхування конкурентів з ринку), **стимулювання попиту** клієнтів.

Банк може поставити головним завданням у ціновій політиці збільшення прибутку в разі унікальності своїх послуг, відсутності серйозних конкурентів, значного перевищування попиту над пропозицією. Тоді висока ціна буде прийнята ринком, хоча така політика має бути недовгою, оскільки збереження високих цін призведе до втрати лідерства.

Якщо банк обирає курс на закріплення ринкових позицій, то це відбувається в умовах насиченого ринку. Тоді зниження цін навіть нижче ринкових слід проводити паралельно зі скороченням витрат, щоб генерувати необхідну масу прибутку для банку.

Цінова політика в умовах боротьби банку за лідерство в якості обслуговування дещо відрізняється від традиційної: тут банк може домогтися підвищеного попиту на свої послуги навіть за умови запровадження високих тарифів. Це пояснюється тим, що, по-перше, клієнти, які особливо цінують якість сервісу, поважне ставлення банку до них та індивідуальний підхід, готові сплачувати більше, ніж за стандартне обслуговування. По-друге, за значної кількості продуктів банку чутливість клієнта (попиту) до підвищення ціни в певних рамках є низькою. Так, клієнт погодиться на оформлення кредиту на придбання автомобіля прямо в торговельному салоні протягом 2-х годин за ставкою вище на 0,5% порівняно з очікуванням результатів кредитного аналізу протягом 2-х тижнів у традиційному банку. Тому швидкість та надійність додають можливості банку встановлювати високі ціни. Підвищення ціни, що відповідає підвищенню якості, позитивно сприймається ринком (клієнтами), таке важко повторити конкурентам на відміну від простого зниження цін.

6.2. Види цін на банківські продукти

Тарифи банку за конкретними продуктами містять ключову інформацію для клієнта, включають інформацію про (а) ставки процента, комісії, (б) відповідні розміри операцій, (в) порядок нарахування та сплати, (г) можливість поповнення та зняття до закінчення строку, (д) винятки та примітки.

Зазвичай тарифи являють собою декілька блоків: тарифи для клієнтів (окремо — фізичних та юридичних осіб) та банків. Іноді банки виокремлюють цільову групу — тарифи на послуги електронними каналами збуту (Інтернету, телефонії тощо), а також тарифи для особливо важливих клієнтів.

Тарифи для клієнтів поділяються на такі:

- за депозитними операціями;
- за розрахунково-касове обслуговування;
- за кредитними операціями;
- за операціями з платіжними картками;
- за операціями з векселями та іншими цінними паперами;
- за іншими операціями (наприклад довірчими);
- за юридичними, консультаційними послугами.

Ціни у банку класифікуються за різними критеріями. Найбільш популярною є **типологія за групами продуктів** (що розглядалося у розділі «Продуктова політика банку»).

Ціни на банківські продукти представляють **процентні ставки** (на кредитні та депозитні продукти), а ціни (тарифи) на банківські послуги — **комісії, збори**. Банк установлює та систематично переглядає також **обмінні курси, курси акцій, облігацій** для пропозиції клієнтам купівлі-продажу цінностей на валютному ринку, ринку цінних металів, фондовому ринку.

Окрему групу цін складають **штрафні санкції та пеня**, вони в основному стосуються кредитних та депозитних продуктів. Пеня нараховується як відсоток на кожний день (наприклад, 1 %), що минає після настання дати чергового погашення боргу. Штрафи застосовуються у випадку дострокового розриву угоди або дострокового погашення депозиту. Розміри штрафу, пені обумовлюються в тексті угод. Штраф ураховує недоотриманий прибуток банку, а пеня — стимулює своєчасне виконання платіжних вимог. Окрім звичайних процентних ставок за кредитами, банки іноді запроваджують підвищені ставки за проблемними кредитами: в умовах високої інфляції та відповідних процентних ставок, такі штрафні ставки можуть призвести до того, що сума непогашеного боргу буде менше нарахованих відсотків. За проблемними боргами, що визнані безнадійними, уповноважений орган банку (кредитний комітет) приймає рішення про припинення нарахування відсотків.

Більша частина тарифів у банку передбачає сплату послуг авансом: саме на підставі документів, що підтверджують сплату, або разом зі сплатою комісії, банк приймає до виконання конкретне доручення або надає інформаційні послуги.

На відміну від комісій, процентні доходи банк нараховує за кожен день, але клієнт (позичальник) сплачує вже після початку користування кредитом (за кожен обумовлений угодою період). Абонементну плату за надання окремих послуг (у тому числі ведення рахунка) банк нараховує вже за черговий період (місяць, рік).

Певна група цін на банківські продукти (послуги) є **регульованою державою** (наприклад, спред між курсом продажу та купівлі валюти в обмінних кіосках), або регульованою **умовами тендеру**, в якому беруть участь банки (наприклад, ставка ресурсу плюс маржа банку за кредитами). Окрема група тарифів визначається в односторонньому порядку самим клієнтом. Такий варіант можливий, коли привабливий клієнт (наприклад, державне казначейство, пенсійний фонд тощо) оголошує про проведення конкурсного відбору обслуговуючого банку. Тоді банки-учасники тендеру пропонують ціни на тарифи, а клієнт порівнює якість та ціну, обираючи найбільш ефективну комбінацію. При цьому ціна може бути другим за значенням фактором для прийняття рішення після якості сервісу.

Складність антимонопольного регулювання банківського ринку полягає у нечіткій визначеності того, що саме вважати монопольним становищем, бо номенклатура банківської продукції дуже широка.

Процентні ставки у банку можуть бути таких видів:

а) фіксовані (на весь період дії угоди) або плаваючі (переглядаються на момент чергового платежу, за прив'язкою до певної бази, наприклад, ставки міжбанківських депозитів на ринку, облікової ставки НБУ);

б) лімітовані (кредитором банку — для кредитів, що надаються в рамках міжнародних кредитних угод, Національним банком України для фінансування реального сектору тощо);

в) диференційовані за:

- видами валют;
- строками;
- видами кредитів/ депозитів;
- ризиками;
- прибутковістю клієнта;
- пільгові (для окремих категорій клієнтів).

За існуючим законодавством надання кредиту або залучення депозиту на *пільгових умовах* (відповідно нижче або вище звичайної процентної ставки) інсайдерам даного банку не заборонено, але вимагає оподаткування різниці між зазначеними ставками як (неотриманого) прибутку. На практиці українські банки продають продукти на пільгових умовах окремим акціонерам, працівникам банку, іншим пов'язаним з банком особам, що ставить інших клієнтів у нерівні умови. Західна практика передбачає окрім нормативних також суворі етичні обмеження на такі операції й розкриття інформації, тому репутація банку, що зловживає таким чином або приховує таку інформацію, може відчутно

постраждати, а це, зрозуміло, негативно вплине на ринкову вартість банку. Тому корпоративні кодекси окремих банків передбачають категоричну заборону проведення значних операцій з інсайдерами.

Пільгові ставки й тарифи можуть установлюватися також на підставі аналізу привабливості, перспективності, значимості даного клієнта для банку. Так, ураховуючи загальний дохід банку з усіх операцій з даним клієнтом, аналітик банку може швидко розрахувати припустиму знижку в ціні кредиту або пільговий тариф на конкретні комісійні операції.

Кожен банк має затверджені уповноваженим органом банку тарифи, що доступні для ознайомлення клієнтам у будь-якому філіалі або на веб-сайті банку.

Процентні ставки зазвичай залежать від стабільності валюти (рівня ризику коливання валютного курсу). Так, звичайно, ставка за вкладами у гривнях вище за ставкою в іноземній валюті за відповідним строком, а ставка у євро може бути нижче ставки у доларах, якщо банк очікує від долара більшої мінливості курсу.

Таблиця 6.1

ПРИКЛАД ВКЛАДУ «ПРЕМІЯ» (З ПРОЛОНГАЦІЄЮ)

Сума вкладу	3 міс.	6 міс.	12 міс.
Від 500 грн	12,5%	13,5%	14,5%
від 300 USD	6,5%	7%	8,5%
від 300 EUR	5,5%	6%	7,5%

Примітка: даний вклад без можливості поповнення, виплата відсотків щомісяця; дозволяється пролонгація — вкладник може залишати гроші на депозитному рахунку без укладання нової угоди.

Як бачимо, ставки у гривнях перевищують ставки в іноземній валюті майже вдвічі, різниця коливається в межах 6—7 базисних (процентних) пунктів.

Проценти на вклади пропонуються клієнтам для виплати за різними варіантами: щомісячне нарахування, приєднання нарахованих процентів до основної суми вкладу та нарахування до сплати процентів у кінці терміну. Суттєво за цими умовами вклади для юридичних осіб та фізичних осіб не відрізняються.

На цьому прикладі видно, що ставки у гривнях зростають повільніше, ніж в іноземних валютах саме при переході від 6-місячного до 12-місячного депозиту. Це відображає високу по-

требу даного банку в залученні більш довгих ресурсів у валюті. Інша причина різкого зростання ставок на річному рівні — відповідає необхідність в обов'язковому розміщенні первинних резервів на коррахунку банку в НБУ.

Ставки за вкладами в різних валютах, %

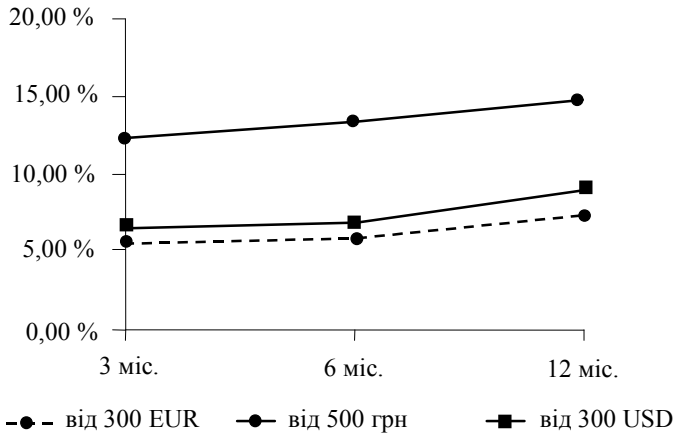


Рис. 6.1. Приклад коливання цін за вкладами

Ставки за вкладами у євро нижче ставок у доларах унаслідок очікувань щодо більш високої стабільності євро. Також мінімальна сума вкладу у валюті в 5 разів перевищує мінімальну суму в гривнях. Це також відображає готовність банку працювати саме з національною валютою.

Інші вклади можуть відрізнятися від даного вкладу (звичайного) можливістю поповнення невеликими сумами, а це вимагає від банку чіткого обліку обчислення відсотків та ще й урахування зміни суми вкладу. Також вклад може поповнюватися на суму нарахованих процентів (т. з. складні відсотки) — тобто проценти нараховуватимуться вже на більшу базу. Це не вимагає від клієнта регулярних поповнень, але дозволяє робити вибір. Така форма зручна для поповнення вкладу за рахунок певного постійного доходу (наприклад, з кожної зарплати).

За строком вклад може бути розміщений лише на певний термін — наприклад, не менше 12 місяців або бути вкладом «до вимоги». У разі дострокового вилучення депозиту вкладник втрачає можливість одержання відсотків за звичайною ставкою угоди, а отримує лише частку, за «штрафною» санкцією.

Ставки за кредитними операціями враховують мінімальну та максимальну суму кредиту, строк кредиту, валюту та ступінь ризику. Також кредити на житло враховують розмір власного внеску позичальника у купівлю нерухомості — чим більше власний внесок, тим менше для банку ризик невідшкодування.

Дострокове погашення позики означає не отриманий банком прибуток, однак уже згаданий штраф замінюється просто наданням позичальнику права на дострокове погашення кредиту лише, наприклад, з 3 року.

Особливістю кредиту є також те, що банки іноді замінюють процентну ставку на комісію, або переводять частку процентних виплат у форму разової комісії. Це дозволяє робити дуже цікавий маркетинговий хід: у клієнта складається враження, що кредит пропонується за ставкою нижчою, ніж в інших банках.

Таблиця 6.2

ПОРІВНЯННЯ ПРОЦЕНТІВ ТА КОМІСІЇ ЗА ОДНАКОВИМ КРЕДИТНИМ ПРОДУКТОМ РІЗНИХ БАНКІВ (сума кредиту 50 тис. дол. США)

Сума кредиту, дол.США	Строк кредиту	Процентна ставка	Процентні виплати	Комісія	Розмір комісії	Усього ціна кредиту
Банк 1	5 років	12,0%	15 250	2%	1000	16 250
Банк 2	5 років	13,0%	16 521	0%	0	16 521

Як бачимо, витрати клієнта майже однакові, однак слід урахувати, що комісію слід сплатити вже при отриманні кредиту, тому за 1 рік усього за «дешевим кредитом» позичальник сплатує 6450 грн, а за кредитом за ставкою 13% — 5904 грн. Крім того, майбутня вартість цієї комісії в розмірі 2% через рік становитиме з урахуванням ставки дисконту 15%:

$$1000 \cdot (1 + 0,15) = 1150 \text{ грн.}$$

Інший приклад, коли кредитна установа встановлює просто символічну ставку відсотка (наприклад, 0,001%) за позикою для придбання товарів, а розмір комісії — 10% (сплачується на момент укладання кредитного договору).

Операції з урахування банком векселів клієнта подібні до кредитування, оскільки передбачають оцінку кредитоспроможності. Наприклад, банк встановлює не єдину ставку комісії, а діапазон 15—25% від номіналу векселя, коли точна ставка встановлюється

залежно від фінансового стану пред'явника цього векселя (кредитного аналізу) за рішенням Кредитного комітету банку.

У простих операціях з векселями ставка комісії вже залежить лише від обсягу операцій: чим більше операція, тим менша ставка.

Таблиця 6.3

СТАВКИ КОМІСІЇ БАНКУ: КУПІВЛЯ-ПРОДАЖ ВЕКСЕЛІВ ЗА ДОРУЧЕННЯМ КЛІЄНТІВ

Розмір операції, грн	Ставка
до 100000	5%—6% від суми угоди, але не менше 1000 грн
100000—200000	5%—4% від суми угоди
200000—400000	4%—2% від суми угоди
більше 400000	2%—0,5% від суми угоди

Комісія банку за послуги встановлюється як відсоток від обсягу операції, при цьому визначається мінімальна сума операції. Слід звернути увагу на те, що мінімальна сума розраховується банком таким чином, щоб клієнту було невигідно проводити невеличкі операції. Наприклад, перерахування грошового переказу без відкриття рахунка на користь фізичної особи коштує 1% від суми, але не менше 20 грн, таким чином, клієнт сплатить за відправлення 100 грн не 1% (1 грн), а 20 грн, тому йому вигідно перераховувати не менше 2000 грн, щоб сплатити лише 20 грн. Такий мінімальний тариф обґрунтовується фінансово-аналітичною службою, яка враховує операційні витрати банку на виконання таких операцій. При цьому банк витрачає однакові ресурси як на виконання операції у 100 грн, так і на виконання операції у 10 тис. грн.

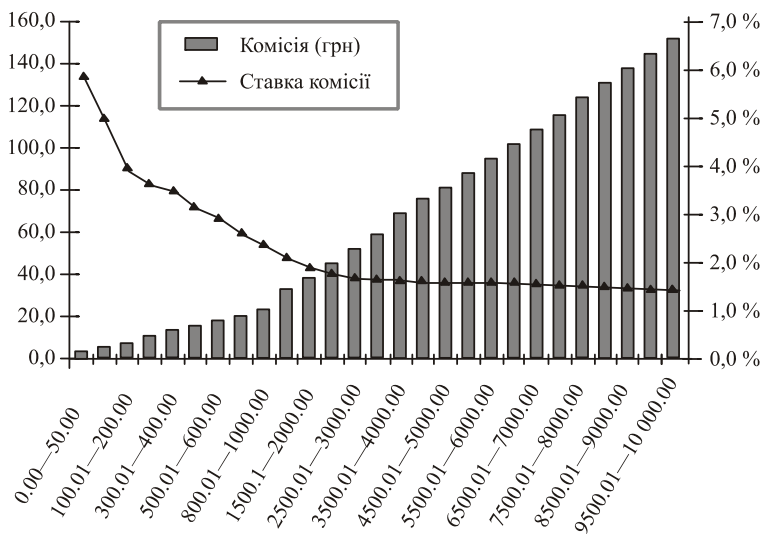


Рис. 6.2. Ставка та розмір комісії банку за грошові перекази

Наприклад, плата за грошові перекази в абсолютному розмірі зростатиме, а за ставкою — буде скорочуватися, як це можна побачити на прикладі типового банківського тарифу. Ставка комісії починається з 6%, а потім скорочується і стабілізується на рівні 1,5%.

Послуги банків за зберігання цінностей зазвичай тарифікуються за двома параметрами: обсягом сховища та строком користування. У разі тривалої експлуатації індивідуального сейфа клієнт отримує знижку до 50% від добових витрат.

Цікавим є намагання більшості банків використати стимулюючу роль ціни: установлюються ставки комісії за відкриття рахунка у діапазоні від 0 до 100 грн, якщо клієнт закриває рахунок, то сплачує 300 грн. У той же час, якщо клієнт переходить від однієї філії банку до іншої, то закриття рахунка для нього буде безкоштовним. Таке покарання здається не зовсім відповідним нормальному стану ринку, бо обмежує свободу вибору банку.

Операції банків за дорученням клієнтів з облігаціями за видами тарифів також мають прив'язку до розміру операцій та передбачають мінімальний збір для обсягів менше певної суми.

Таблиця 6.4

**СТАВКИ КОМІСІЇ БАНКУ: КУПІВЛЯ-ПРОДАЖ ОБЛІГАЦІЙ
ЗА ДОРУЧЕННЯМ КЛІЄНТА**

Розмір операції, грн	Ставка
до 50000	1000 грн
50000—100000	2% від суми угоди
100000—500000	2%—1% від суми угоди
500000—1000000	1%—0,5% від суми угоди
1000000—10000000	0,5%—0,3 від суми угоди
більше 10000000	0,3%—0,1% від суми угоди

Слід відзначити, що для операцій з цінними паперами банки дуже часто застосовують тарифи за разовими операціями. Тобто конкретна сума або відсоток винагороди уточнюються під час переговорів із клієнтом.

Окрему групу тарифів складають послуги, що надаються через банк його партнерами, або самим банком як агентом. До них відносяться, зокрема, юридичні послуги, які можуть надаватися спеціалізованою юридичною фірмою при цьому банку. Нижче наведено приклад таких тарифів.

Таблиця 6.5

ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ: ПРИКЛАД ТАРИФІВ БАНКУ

Найменування послуги	Тарифи (у т.ч. ПДВ)
Розробка оптимальних схем і форм розрахунків за договорами клієнтів банку, крім зовнішньоекономічних	70 грн — година
Розробка оптимальних фінансових схем і форм розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами (договорами) клієнтів банку	140 грн — година
Розробка оптимальних схем кредитування клієнтів банку	50 грн — година
Усні консультації з питань чинного законодавства, крім зовнішньоекономічного	50 грн — договір
Усні консультації з питань зовнішньоекономічного законодавства	60 грн — година
Підготовка письмових висновків з питань чинного законодавства, крім зовнішньоекономічного	60 грн — година
Підготовка письмових висновків з питань зовнішньоекономічного законодавства	70 грн — година
Підготовка проектів договорів (угод) клієнтам банку, крім зовнішньоекономічних	100 грн — година

Підготовка проектів зовнішньоекономічних контрактів (договорів) клієнтам банку	200 грн — година
Консультації з питань відповідності вимогам чинного законодавства реєстраційних і/чи правовстановлюючих документів клієнтів банку	100 грн — година
Підготовка проектів претензій і позовних заяв щодо захисту інтересів клієнтів банку	50 грн — година
Отримання акта цінової експертизи Державного інформаційно-аналітичного моніторингу зовнішніх товарних ринків	300—500 грн

Обсяг людино-годин установлюється банком у результаті оцінки обсягу робіт та погоджується з клієнтом.

До цього додаються іноді послуги фірм з нерухомості, страхових компаній, фірм-оцінників. Так, якщо фізична особа бере кредит на придбання житла, то деякі банки рекомендують позичальникам своїх партнерів. При цьому іноді тарифи пропонуються навіть вище від ринкових. Таким чином, клієнт змушений більше сплачувати за кредит, а всі надходження фактично потрапляють в один фінансовий центр. Наприклад, оцінка об'єкта, що надається у заставу, коштує на ринку 500 грн, а в цьому банку — 780 грн, страхування житла обійдеться у звичайної компанії за ставкою 0,3%, а в цьому банку — до 1%.

6.3. Цінова стратегія банку

У розробці й реалізації банк має враховувати, що на рівень цін впливають дві групи факторів — внутрішні та зовнішні. **Внутрішні фактори ціни** включають: стратегію банку, специфіку продуктів та їх життєвого циклу, особливості створення продуктів, гнучкість бізнес-процесів, рівень розвитку системи доставки продуктів, організацію обслуговування, імідж, репутацію банку.

Зовнішні фактори охоплюють рівень політичної та макроекономічної стабільності в країні, регіональні та галузеві особливості фінансового ринку, перспективи бізнесу клієнтів банку, загальний стан ринку, економічну поведінку економічних суб'єктів, схильність їх до споживання та інвестицій, відкритість фінансового ринку, ступінь свободи підприємництва, державного регулювання цін, культуру поведінки конкурентів.

Ціна враховує різні *фази життєвого циклу банківського продукту* та рівень конкуренції. На кожній фазі життєвого циклу використовується різний підхід до встановлення та перегляду цін (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

ЦІНОУТВОРЕННЯ ЗА РІЗНИМИ ФАЗАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ

Фаза циклу продукту	Заходи з ціноутворення
Запуск	Апробація цін, тарифів, вивчення реакції споживачів та конкурентів
Зростання	Підтримка високої ціни поліпшенням якості продукту/сервісу та активізацією рекламної кампанії
Насичення (зрілості)	Поступове незначне зниження ціни, пропозиція нових модифікацій продукту з можливим підвищенням цін
Спад	Значне зниження цін, навіть до безкоштовного обслуговування, продовження модифікації продукту та ціни

Слід зазначити, що практика банків свідчить про намагання вже при переході від запуску до стадії зростання запровадити пільгові ціни, навіть безкоштовний сервіс. Наприклад, банки пропонують просто символічні тарифи на проведення трансакцій в Інтернеті або через мобільний телефон, безкоштовні виписки про стан рахунка з відправкою на електронну пошту, безкоштовне відкриття рахунка та безплатну видачу платіжної картки вкладникам. Тому фазний підхід у встановленні цін не завжди дотримується, оскільки головне для банку — зростання продажу, навіть шляхом зменшення прибутковості. До того ж, за такими пільгами стоїть звичайний здоровий глузд: банк (I) заробляє на закріпленні стосунків з клієнтом, (II) прибуток за супутніми операціями може бути суттєвий, нарешті, (III) залишки на рахунку мають високу цінність. Так, собівартість відкриття рахунка або виготовлення платіжної картки перекривається чистим процентним доходом банку на кошти, що залишаються на рахунку.

Банк може використати **стратегію «зняття вершків»** — завдяки унікальності продукту, однак лише тимчасово, на період явної переваги на ринку. Так, перші емісії платіжних карток банків-лідерів передбачали високі комісії за кожну операцію (зняття грошей з рахунка, переказ коштів, зміна ПІН-коду, виготовлення картки тощо). Інша ситуація, коли єдиний (державний) банк в Україні обслуговував міжнародні кредити, що надавали-

ся під гарантії уряду: знадобилося втручання Міністерства фінансів, щоб переглянути підстави для явно завищених відповідних комісійних доходів банку. Дуже цікавим для аналізу ситуації є розвиток послуг швидкісного переказу грошей: на зміну монопольному становищу системи «Вестерн Юніон» більшість провідних банків почали запроваджувати дешевші послуги власних альтернативних систем, які обслуговують основний рух коштів між певними регіонами. До того ж пошта продовжує вдосконалювати поштові та телеграфні перекази. Крім того, у 2004 р. Антимонопольний комітет України розслідував діяльність компанії «Вестерн Юніон» і дійшов висновку про захоплення нею монопольного становища та встановлення завищених цін, у результаті примусив компанію знизити тарифи на послуги через банки-агенти.

Протилежною є **стратегія «низьких цін»** — для стимулювання незнайомого ринку продукту або завоювання місця серед інших банків. Такий підхід зараз широко застосовують банки, що впроваджують дистанційне обслуговування. Очевидною є економія для банку — альтернативні витрати на обслуговування клієнтів, які знаходяться поза зоною прямого обслуговування філіалу, занадто високі.

Стратегію «цінового асортименту» (зваженого ціноутворення) банк застосовує шляхом пакетування, надання безкоштовних послуг за умов певного обсягу операцій, а також отримання статусу «VIP-клієнта».

Стратегія «диференціації цін» залежно від призначення послуг застосовується для градації тарифів за категоріями клієнтів у межах певної групи клієнтів, для залучення цільових сегментів клієнтури. Так, для залучення молоді банк може приймати вклади на малі суми від підлітків та студентів, а для роботи з пенсіонерами — запровадити спеціальні пенсійні рахунки з пільговими тарифами. Малому бізнесу банк може запропонувати стандарт обслуговування, що включає набір послуг розрахунково-касових операцій за зниженими тарифами. Диференціація цін може проводитися за рівнем ризику клієнта та його операцій. Також банк може диференціювати клієнтів на групи за рівнем прибутковості: високоприбуткові, середньоприбуткові та збиткові, виокремивши в кожній групі також підгрупу перспективних клієнтів та клієнтів — кандидатів на вихід з банку.

Стратегія «орієнтація на ведучого» вимагає від банку правильного вибору еталона для порівняння, передбачення та розуміння його поведінки на ринку. Так, на українському ринку постійно

спостерігається рух багатьох середніх банків «у фарватері» великих банків за цінами на провідні продукти та послуги. Дуже часто в тарифи середнього або малого банку закладається зниження цін відносно великих банків, щоб приваблювати клієнтів.

6.4. Методи ціноутворення

Встановлення цін на конкретний продукт банк здійснює на підставі врахування власних конкурентних переваг та цілей, середовища бізнесу та дій конкурентів. Аналіз цін конкурентів використовується для сигналізування про позицію власного продукту: наскільки вище або нижче конкурентів встановлені ціни банку. Однак слід враховувати й ступінь гнучкості таких цін у конкурентів, публічно оголошені тарифи та ставки можуть бути лише базовими.

Велике значення має також масовий або одиничний характер операцій. Так, впроваджуючи зарплатні проекти, банки пропонують багато пільгових тарифів та безкоштовних послуг. Це стає можливим завдяки разовому залученню значної кількості клієнтів. Тому економія на масштабі також враховується у ціні.

Банк самостійно обирає методи ціноутворення. Одночасно можуть використовуватися різні методики та їх комбінації. Усього у практиці відомо декілька **базових підходів**:

- 1) витратний метод;
- 2) метод на основі попиту;
- 3) конкурентний підхід;
- 4) підхід на основі ризиків;
- 5) відчуття цінності продукту клієнтом;
- 6) орієнтація на ринок;
- 7) метод цінності стосунків з клієнтом.

Витратний метод (спрощена формула «витрати + прибуток») виходить із встановлення ціни на основі ретельного обліку витрат банку та нормативу прибутку. Питання структури собівартості відносяться до фінансового менеджменту банку й маркетологами не розглядаються. Однак слід зауважити, що витратний метод варто застосовувати лише в тих випадках, коли вимірювання витрат не буде настільки скрупульозним, що витрати банку на облік перевищать ефект від установлення обґрунтованих цін. Крім того, витратний метод має передбачати програму скорочення витрат та гнучкого підходу до нормування витрат. Для визначення собівартості банк запроваджує систему класифікації всіх прямих

та непрямих витрат на створення даного продукту, сам процес надання послуги розбивається на складові — послідовність операцій і визначення трудовитрат кожного підрозділу. Цей метод використовується для ціноутворення за стандартними продуктами за наявності стабільної організаційної структури.

Для визначення тарифів банку за послуги фінансово-аналітична служба обраховує планову собівартість одиниці послуги. Банк, коли надає посередницькі послуги, приймає на себе прямі та опосередковані витрати. В окремій дисципліні «Фінансовий менеджмент у банку» детально розглядається процес розрахунку собівартості послуг.

Калькуляцію витрат на створення банківського продукту банки проводять за такою послідовністю: описується процес надання послуги, обліковуються витрати (фактичні) робочого часу всіх підрозділів за певним зразком (наприклад, виконання операцій кращим філіалом банку), розраховуються прямі витрати підрозділів (якщо відома ціна одиниці робочого часу), причетних до цього продукту (послуги); уточнюється технологічна карта даного продукту, враховуються непрямі витрати. Як бачимо, паралельно з обліком витрат банк може проводити раціоналізацію процесів.

Розрахункова собівартість може відрізнятися від фактичної, оскільки банк за рахунок нарощування обсягів операцій скорочує змінні витрати та відповідно — зменшує частку постійних витрат у ціні продукції. Розрахована планова собівартість є основою для економічного обґрунтування тарифу. До суми витрат додається прибуток за нормою (як маржа прибутку в ціні продукту). Значення тарифу потім може бути перераховане в абсолютну суму (наприклад, плата за відкриття рахунка становитиме 50 грн, у тому числі прибуток банку — 10 грн, тоді маржа прибутку дорівнює 20%).

Метод цінового попиту дуже простий, оскільки передбачає реакцію банку на попит через зниження ціни (у разі скорочення попиту) та підвищення ціни (у разі зростання попиту). Такий метод банки застосовують для запуску нових продуктів, яким немає аналогів, або у випадку складності врахування справжньої їх собівартості.

Конкурентний підхід ураховує форму конкурентної боротьби, що склалася, та методи конкуренції, обрані банком, а також маркетингову стратегію банку. Залежно від дій конкурентів та бажання, можливостей банку змагатися, обирається рівень цін, наближений до групи банків-конкурентів, або нижче цього рівня.

Ціна конкурентів та мінімальна ціна незбиткового надання послуги (продукту) формують відповідні межі для маневру банку на ринку. Банк може перевищувати межу конкурентної ціни — але це відноситься частіше до комісійних послуг (для клієнта зрозуміла якість сервісу) та депозитів (чим вище репутація банку, тим нижче ставка за депозитом).

Подібний до цього підходу — *метод орієнтації на ринок*. Банк за відсутності маркетингової служби просто слідує за загальною тенденцією, орієнтуючись на вибірку однорідних банків.

Підхід на основі ризиків застосовується до активних операцій банку з клієнтами. (Детальніше розглядається нижче).

Розрахунок ціни на основі сприйняття клієнтом цінності продукту враховує значимість даного продукту (послуги) для клієнта та його готовність сплачувати за якісний сервіс підвищену ціну. Саме за таким методом важливим є маркетинговий підхід до клієнта, вивчення його вимог, побажань, причин незадоволення сервісом. Цінність продукту для клієнта можна підрахувати, проаналізувавши його витрати, обсяги операцій, продемонструвавши йому чисту економію, що виникає. Так, банк пропонує зарплатний проект великому підприємству й показує ефект від скорочення витрат на касові операції, інкасацію, запровадження режиму конфіденційності й безпеки у виплаті зарплати. Іншим прикладом є порівняння для клієнта різних форм депозиту — з правом дострокового вилучення коштів та звичайного вкладу.

Показовим прикладом усвідомлення клієнтом цінності продукту є визнання позичальником одного українського банку додаткового позитивного ефекту від процедури отримання довгострокової позики: завдяки підготовці бізнес-плану підприємство запровадило сучасну модель фінансового менеджменту та маркетингу, і тим підвищило свою конкурентоспроможність.

Метод установлення цін із врахуванням цінності клієнта для банку протягом життєвого циклу даного клієнта є дуже прогресивним. Узагалі це нова стратегія у стосунках клієнта з банком. За результатами сегментації клієнтів та аналізу різного типу поведінки клієнта на різних етапах його життєвого циклу, маркетолог може сформувати приблизний профіль потреб такого клієнта (або такого типу клієнта), визначивши комплекс продуктів, що може той придбати. Прогнозується дохід банку за таким клієнтом на весь очікуваний період збереження та розвитку стосунків. Ураховується зростання доходів клієнта, зміна його потреб та лояльність банку. В результаті маркетолог може рекомендувати звернути увагу на конкретні групи клієнтів, запропонувавши їм

набір продуктів з певними ціновими перевагами. Так, у зону підвищеної уваги потрапляє за таким аналізом студентська молодь вузів, що готують високооплачуваних фахівців.

У банках, де ще не запровадили досконалу систему оцінки окупності інвестицій, дуже часто використовують приблизну оцінку витрат, або взагалі ігнорують витратну базу. За основу приймається ефект клієнта від споживання послуги у такій формі. Наприклад, порівнюється здійснення клієнтом простої транзакції — сплати рахунків — через операціоніста у філіалі та через Інтернет. Підраховується середній час, витрачений клієнтом на відвідування філіалу (припустимо, 1 годину включаючи тривалість поїздки), та вартість його робочого часу (тобто втрачений дохід). Цей результат порівнюється з витратами часу із застосуванням технічних засобів комунікації за варіантом розрахунку в Інтернеті, враховуючи зручність — можливість проведення цієї транзакції з домашнього комп'ютера у неробочий час. Зрозуміло, що найбільший ефект отримує від транзакції той клієнт, який більше заробляє, адже робочий час його більше коштує. Так, час пенсіонера може майже нічого не коштувати (тобто не приносить йому ніякого доходу), тому ціна для такого клієнта розглядається не з точки зору економії робочого часу, а з точки зору економії витрат.

Таблиця 6.7

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ЕФЕКТУ СПОЖИВАЧА ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ

Категорія клієнта	Вартісна оцінка, грн				Ефект
	1 хвилини робочого часу	транзакції у філіалі (25 хвилин)	транзакції у банкоматі (10 хвилин)	транзакції в Інтернеті (5 хвилин)	
Пенсіонер	0,10	2,50	1,00	0,50	2,0—0,5
Найманий працівник	0,25	6,25	2,50	1,25	5,25—1,5
Підприємець	1,00	25,00	10,00	5,00	20,0—6,0

Як бачимо, клієнт із низьким доходом має менший виграш від користування більш швидким каналом (у нашому випадку підприємець заощаджує майже у 10 разів більше, ніж пенсіонер — 4 гривні на одній транзакції завдяки Інтернету). Тому цей підприємець може зацікавитися таким тарифом за транзакцію в Інтернеті, котрий не буде перевищувати його ефект.

Наведемо приклад реклами послуги Інтернет-банкінгу одним українським банком: «Шановні клієнти! Якщо Ви не хочете втрачати дорожочінний час, стоячи в автомобільних пробках дорогою до банку, але при цьому хочете максимально швидко й безпечно отримувати виписки і здійснювати платежі на користь своїх партнерів, то Інтернет-банкінг — це те, що Вам потрібно!». Зазвичай підключення клієнта до системи банк робить безкоштовно, а плату встановлює абонементну.

Таблиця 6.8

ПРИКЛАД: ТАРИФИ НА ОБСЛУГОВУВАННЯ В СИСТЕМІ «ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ»

№ з/п	Перелік операцій	Вартість комісії	Примітка
1	Встановлення системи «Клієнт-банк»	Безкоштовно	
2	Обслуговування по системі «Клієнт-банк»	50 грн	Сплачується щомісячно не пізніше 10 числа поточного місяця

У банків є певна група продуктів, що провокують попит клієнта на інші продукти та послуги. До найбільш «продуктивних» продуктів такого типу віднесемо кредитні та карткові продукти. Кредит конкретному клієнту одразу *генерує додаткові доходи* для банку за супутніми послугами: комісію за продаж-купівлю валюти, плату за обслуговування поточного рахунка, плату за акредитив тощо. Також банк може враховувати умовний дохід на залишок коштів на поточному рахунку, що має позичальник. У результаті ціна окремого продукту (кредиту) може бути знижена, якщо врахувати інші потенційні доходи банку за цим клієнтом. Можна навіть взяти до уваги зобов'язання клієнта перевести основні рахунки споріднених підприємств у цей банк. Сучасний банк використовує зручне програмне забезпечення для моделювання прибутковості клієнта, додаючи або віднімаючи продукти, що клієнт придбає у даного банку.

6.5. Особливості ціноутворення за кредитними та депозитними продуктами

Особливістю цінової політики сучасного банку є те, що він не може фактично впливати на ринкові ціни, тому опиняється між

«Сциллою та Харибдою» — на ринках відзначається поступове зниження ставок кредитів поряд із відносно повільним зменшенням ставок за депозитами, скорочується процентна маржа.

Таблиця 6.9

ДИНАМІКА ПРОЦЕНТНОГО СПРЕДУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Рік	Кредити		Депозити		Спред	
	у нац. валюті	в ін. валюті	у нац. валюті	в ін. валюті	у нац. валюті	в ін. валюті
1998	54,5	20	22,3	9,7	32,2	10,3
1999	53,4	20,9	20,7	9	32,7	11,9
2000	40,3	17	13,5	5,8	26,8	11,2
2001	31,9	13,1	11,2	5,6	20,7	7,5
2002	24,8	11,9	7,8	6,0	17	5,9
2003	20,2	11,6	7,1	6,0	13,1	5,6
2004	17,9	12,3	7,8	6,2	10,1	6,1
2005 (січень)	18,3	12,3	9,9	7,9	8,4	4,4

Як бачимо, процентний спред (різниця між процентними ставками за кредитами та депозитами) скорочується по операціях у валюті та гривні. Для порівняння, у США розрив між ставкою за депозитами та кредитами складає близько 3%, а строк вкладу сягає 10-ти років.

Таблиця 6.10

**ПРОЦЕНТНІ СТАВКИ ЗА ЗВИЧАЙНИМ ВКЛАДОМ
В АМЕРИКАНСЬКОМУ БАНКУ**

Строк депозиту	Мінімальна сума відкриття рахунка, дол. США	Процентна ставка
1 міс.	15 000	2,52%
3 міс.	15 000	2,77%
6 міс.	15 000	2,97%
12 міс.	15 000	3,41%
18 міс.	15 000	3,60%
24 міс.	15 000	3,75%

30 міс.	15 000	3,89%
36 міс.	15 000	4,09%
60 міс.	15 000	4,33%
120 міс.	15 000	4,67%

Ставка відсотка за депозитами встановлюється за поданням підрозділу, що аналізує ризики та управління активами й пасивами банку. Банк ураховує декілька **факторів у встановленні процентних ставок за депозитами**:

- валюту депозиту (враховується мінливість обмінного курсу);
- строк депозиту (ставка зростає прямо пропорційно до строку);
- пропозицію грошей на ринку;
- власну потребу в ліквідних коштах;
- припустимий розрив за строками активів і пасивів;
- співвідношення активів і пасивів, чутливих до коливання процентних ставок;
- можливості розміщення коштів серед клієнтів та банків;
- власні витрати на залучення коштів;
- власну репутацію на ринку;
- альтернативну дохідність вкладень клієнтів банку;
- вимоги та нормативи органу нагляду;
- ставки конкурентів.

Розрізняють такі *різновиди* відсоткових ставок за депозитами: виграшні (преміальні відсотки на окремі вклади), прості та складні проценти (застосовуються дуже рідко внаслідок високих базових ставок). Також банки пропонують депозити з авансовим нарахуванням та виплатою відсотків. Нова форма вкладу, нещодавно запропонована банками, передбачає нарахування процентів за зростаючою ставкою, тобто клієнт відкриває депозитний рахунок на мінімальний строк (припустимо, 30 днів), але у разі залишення коштів на рахунку після завершення цього терміну, банк нараховує додатковий преміальний відсоток.

Маркетингова служба має враховувати, що банк не повинен значно виходити за ставки депозитів, вищі від рівня ринкових. Справа не лише у вартості ресурсів (хоча і серед перших 10 банків є такі, що працюють майже з нульовим чистим процентним доходом). Занадто високі процентні ставки за депозитами можуть свідчити про внутрішні проблеми в самому банку: або у нього вкрай не вистачає ресурсів, бо йому не довіряють, або він працює за принципом «фінансової піраміди», що незабаром рухне. Значний відрив від інших банків (більше ніж на 1—2 базисні пункти)

може послужити індикатором ускладнення становища у банку. Аналіз українського ринку показово свідчить, що першокласні банки встановлюють за депозитами у валюті від 4 до 5%, а дрібні, майже невідомі широкому загалу банки — до 12% річних. При цьому такі дорогі ресурси розміщуються з мінімальною маржею, або навіть від’ємною маржею.

У межах однорідної групи банків розрив у пропорціях процентних ставок є несуттєвим (не більше 1%). У той же час навіть солідні банки за стратегією агресивного зростання наращують ресурсну базу за рахунок коштів населення, пропонуючи високі процентні ставки порівняно з ринком.

Служба маркетингу також має відстежувати випадки, коли клієнти достроково припиняють дію депозитної угоди та вилучають кошти. При цьому слід аналізувати причини індивідуального характеру (потреба клієнта у ліквідних грошах, придбання товарів тощо) та системні (паніка на ринку, чутки про проблеми у банків, значні коливання валютного курсу, що спонукають вкладників обмінювати валюту тощо). Велике значення має роз’яснення клієнтам ситуації, зокрема, стосовно здатності банку виходити з кризи, а також готовності банку повернути вкладені гроші стурбованим вкладникам.

Часто банки страхують себе від передчасного повернення грошей за депозитами шляхом включення до депозитної угоди приміток про застосування низької процентної ставки замість встановленої.

Процентна ставка за кредитом, якщо вона не встановлюється просто за рівнем ринкової, має певну структуру. Структура процентної ставки для клієнта — принципова — може виглядати таким чином:

Таблиця 6.11

СТРУКТУРА ПРОЦЕНТНОЇ СТАВКИ ДЛЯ КЛІЄНТА

Елемент 1	Елемент 2	Елемент 3	Елемент 4	Елемент 5	Елемент 6
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Вартість ресурсу, включаючи відво- діння коштів на обов'язкове резер- вування на рахунок банку в НБУ та внесків у Фонд гарантування вкладів (частина фінансування кредиту)	Вартість капіталу (частина фінансу- вання кредиту)	Операційна маржа банку	Ставка резервування за стандартним кредитом	Норма прибутку	Надбавка за ризик
Базова ставка (Prime-Rate) для першокласного позичальника					

Розглянемо такий приклад, щоб краще зрозуміти вплив окремих складових на кінцеву ціну процентного продукту для конкретного клієнта:

1) Припустимо, що банк планує видати кредит клієнту в сумі 200 тис. грн. Чи слід виходити нам з того, що банк фінансує кредит за рахунок лише запозичених коштів? Відповідь буде негативною. Але чи не означає це, що банк має виділяти капітал як безкоштовний ресурс? Зовсім ні. Це ресурс, що надали акціонери в розрахунку отримати прийнятний прибуток.

2) Врахуємо, що на кожен гривню ризикових активів банк має виділити (розподілити) власний капітал не менше 0,08 грн (для більш точного розрахунку, можна взяти до уваги конкретний рівень ризику, тобто для клієнта, що має міжнародний рейтинг В+, власного капіталу потрібно було б виділити менше, ніж за кредитом клієнту з рейтингом СС–).

3) Таким чином, структура фінансування кредиту буде такою: 184 тис. грн (92%) за рахунок запозичених коштів та 16 тис. (8%) — власного капіталу. Припустимо, що в даному банку ціна залучення коштів (від клієнтів або від інших банків) на відповідний строк кредиту становить 15%. Ціна (ставка прибутку на капітал, що вимагають акціонери) має бути не менше 20%. Тоді фінансування кредиту обійдеться банку в сумі: $(184 \times 15\%) + (16 \times 20\%) = 30,8$ тис. грн.

4) Операційна маржа за розрахунками фінансово-аналітичної служби банку складатиме додаткові 3% (тобто $200,0 \times 3\% = 6$ тис. грн), ще додаємо резервування в розмірі 5% ($200,0 \times 5\% =$

10 тис. грн) та норму прибутку 50 % на суму операційних витрат ($6 \times 50\% = 3$ тис. грн).

5) Тепер ми знаємо мінімальну суму відшкодування клієнтом витрат банку та забезпечення мінімального прибутку, без урахування винагороди за підвищений ризик, щоб обчислити базову ставку кредитування для першокласного позичальника:

$$\frac{30,8 + 6 + 10 + 3}{200,0} = 24,9 \% .$$

Банк додатково визначає клас клієнта за рівнем ризику і встановлює надбавку за кожну ступінь ризику. Крім того, ціна кредиту може враховувати якість забезпечення (вид, сума). У нашому випадку клієнт одержав третій клас ризику, враховуючи оцінку його стану та якість застави. Третьому класу ризику в цьому банку відповідає надбавка в розмірі 2%. Тобто клієнт може розраховувати на ставку в розмірі мінімум 26,9%. Тепер для клієнта процес встановлення ціни є досить прозорим і зрозумілим: якщо він хоче отримати більш низьку ставку, то має покращити оцінку свого стану. Сам банк може поступитися часткою свого прибутку: наприклад, закласти не 50%, а 25-відсоткову ставку рентабельності.

Методика встановлення процентної ставки за кредитами схвалюється як внутрішній документ банку. Тобто у представленому варіанті процентна ставка має *фіксовану частину* (вартість ресурсів, вартість капіталу, покриття операційних витрат, резервування за стандартним кредитом, норма прибутку) та *змінну частину* (рівень ризику клієнта). Таким чином, для переговорів з даним клієнтом менеджер банку має чітку картину щодо прибутковості операції. Конкурентна перевага для банку полягає в тому, що він індивідуально оцінює клієнта, його ризики, навіть може демонструвати потенційному позичальнику структуру ціни кредиту, пропонуючи тому вжити заходи на користь зменшення ризику.

У першу чергу визнається, що банк фінансує даний кредит за рахунок ресурсної бази — запозичених та власних коштів (капіталу). Частка капіталу у фінансуванні складає відповідно до нормативу адекватності капіталу, тобто 8% до розміру активу, що створюється (сумі кредиту). Залишок — фінансується за рахунок платних пасивів банку.

Вартість залучених ресурсів розраховується фінансово-аналітичною службою банку за різними варіантами:

а) ставка залучення депозиту за терміном, відповідним до терміну кредиту;

б) середньозважена ставка по залучених ресурсах або

в) встановлена у банку трансфертна ціна ресурсу у відповідній валюті та за відповідним терміном.

Тому у вигіднішому становищі опиняються банки, що можуть залучати дешеві ресурси. Вартість ресурсу також ураховує норму резервування на коррахунку банку в НБУ, встановлену за відповідним видом ресурсів.

Розмір операційних витрат у розрахунку на кредит може бути підрахований з досить великою точністю або встановлений експертним (пробним) шляхом як фіксована надбавка. Це значення може бути одержано на основі аналізу портфеля активних операцій банку та з урахуванням зароблених відсотків. У той же час слід ураховувати, що собівартість виконання операцій для клієнта різними каналами доставки значно коливається — майже в 100 разів. Виникає багато питань у підрахунку всіх стартових витрат банку на запровадження нової форми доставки продукту, якщо ж їх намагатися віднести на обмежену кількість операцій, то окупність стає недосяжною. Також окремі банки використовують оригінальну методику для визначення мінімально припустимої ставки кредиту, яка покриває вартість ресурсів та операційні витрати.

Деякі банки враховують у підрахунку процентної ставки також надане забезпечення (заставу, гарантії, страховку тощо). Додатковим фактором процентної ставки є стан об'єкта фінансування (див. приклад диференціації ставок за кредитами на купівлю автомобіля).

Таблиця 6.12

ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОЦЕНТНОЇ СТАВКИ ЗА ПОЗИКОЮ НА ПРИДБАННЯ АВТОМОБІЛЯ (АМЕРИКАНСЬКИЙ БАНК)

Рік випуску автомобіля	Строк кредиту	Ставка
Нові та старі авто (2005—2002 року)	12—36 міс.	9,00%
	37—60 міс.	9,25%
2001 року	12—60 міс.	10,00%
2000—1994 року	12—48 міс.	12,00%

Слід ураховувати, що окрім номінальної ставки за кредитом також існує **ефективна ставка відсотка**: оскільки проценти нараховуються на залишок заборгованості, то у разі поступового скорочення боргу розмір процентного платежу зменшується; відповідно, якщо скласти всю суму нарахованих за періоди процентів до сплати, то сума, поділена на розмір кредиту, дасть результат, нижчий від номінальної ставки. Важливо, щоб клієнту

роз'яснювали природу та значення ефективної процентної ставки, бо часто процентна ставка сприймається клієнтом (позичальником) як надбавка до ціни товару, що придбавається за кредитом.

Наведемо такий приклад:

Таблиця 6.13

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ЕФЕКТИВНОЇ СТАВКИ ЗА КРЕДИТОМ

Номер періоду	Сума боргу	Період, дні	Пога-шення	Ставка процента	Процентні виплати	Ефективна річна ставка
1	12000	30	–1000	15%	150	
2	11000	30	–1000	15%	138	
3	10000	30	–1000	15%	125	
4	9000	30	–1000	15%	113	
5	8000	30	–1000	15%	100	
6	7000	30	–1000	15%	88	
7	6000	30	–1000	15%	75	
8	5000	30	–1000	15%	63	
9	4000	30	–1000	15%	50	
10	3000	30	–1000	15%	38	
11	2000	30	–1000	15%	25	
12	1000	30	–1000	15%	13	
	0		–5000		975	8,1%

Процентний дохід банку за кредитом не обмежує розмір загального доходу банку від кредитної операції. Слід ураховувати різні комісії та збори. Зауважимо, що загальна ціна кредиту для позичальника вище процентної ставки за кредитом, бо може включати разові збори та комісії (наприклад, комісія за надання кредиту, комісія за супроводження кредиту, комісія за зобов'язаннями тощо, а також плата за експертизу), сплату страхової премії, мита нотаріусу, а також сплату іншим суб'єктам (за отримання довідок, оцінку застави тощо). Також, у разі настання несплати кредиту, банк нараховує за боргом пеню, штрафи за прострочку, а також ураховує свої власні витрати на реалізацію заставленого майна. Певна частина, таким чином, не потрапляє в доходи банку, але може надійти

на загальний дохід фінансової групи, якщо банк має споріднену страхову компанію або фірму-оцінника та агентство з нерухомості.

6.6. Затвердження та перегляд цін

За встановлення та перегляд цін зазвичай відповідає в банку **Тарифний комітет** при Правлінні банку, до складу якого входять представники бізнесів, а також фінансово-аналітичної служби. Іноді цей комітет також відповідає за схвалення нових продуктів, що не є повністю коректним. У банку приймається Положення про тарифний комітет, у якому визначаються цілі, склад, відповідальність цього колегіального органу. Тарифний комітет збирається на засідання, як правило, для розгляду та затвердження змін до існуючих банківських продуктів та прийняття цін на нові продукти, послуги.

Встановлення базових процентних ставок за кредитами та депозитами зазвичай є прерогативою Комітету з управління активами та пасивами (КУАП), якому управління ризиками (або інший аналітичний підрозділ) подає результати аналізу ринку, розрахунки та обґрунтування. Тоді тарифи на конкретні депозитні продукти як різновиди базового продукту можуть затверджуватися на засіданні Тарифного комітету з попереднім погодженням КУАП.

Таблиця 6.14

ПРИЧИНИ ПЕРЕГЛЯДУ ЦІН У БАНКУ

Причина	Реакція банку
1)Значне скорочення кількості придбаних продуктів	Зниження цін
2)Посилення тенденції до зменшення частки ринку	Диференціація або зниження цін
3)Загальні зрушення на ринку	Підвищення, диференціація або зниження цін
4)Зростання відтоку клієнтів	Диференціація або зниження цін
5)Необхідність збільшення кількості продуктів у розрахунку на клієнта	Диференціація або зниження цін

Закінчення табл. 6.14

Причина	Реакція банку
6)Визнання дублювання або конфлі-	Диференціація або зниження цін,

кту цін на аналогічні продукти	зняття дублюючих продуктів
7)Клієнти не помічають існуючої різниці цін	Диференціація цін
8)Клієнти занадто чутливі до цін та якості продуктів і сервісу	Диференціація або зниження цін
9)Ціни сприймаються клієнтами як завищені (відносно конкурентів)	Диференціація або зниження цін
10)Занадто складна або жорстка тарифікація	Спрощення системи тарифів та дозволу на припустимі відхилення від орієнтирів
11)Ціни занадто низькі й не покривають витрати банку	Підвищення цін та/або зниження собівартості
12)Явно завищений попит на продукт	Підвищення цін

Позитивним у роботі банку є стабільність цін на продукти (послуги). Банк систематично переглядає тарифи, але обов'язково їх змінює. Поважними причинами для підвищення цін можуть бути, з точки зору клієнта, інфляція та підвищення якості обслуговування.

З ініціативою *перегляду цін* (тарифів, ставок) можуть виступати такі підрозділи банку:

- керівництво окремого бізнесу;
- підрозділ з управління ризиками;
- фінансово-аналітична служба;
- керівники філіалів;
- маркетингова служба (якщо вона не в складі бізнесу).

Частота перегляду тарифів та ставок залежить від стабільності фінансового ринку. Так, під час системної банківської кризи Тарифний комітет може переглядати ціни навіть щотижня, щоб урегулювати відтік коштів з депозитів.

В одних банках моніторинг ставок і тарифів на банківські продукти здійснює підрозділ з управління ризиками, в інших — маркетингологи, а в третіх — підрозділ з управління активами і пасивами. У будь-якому випадку динаміку цін також відслідковує відповідний бізнес та повідомляє про нові тарифи або продукти конкурентів маркетингову службу.

У кожному правилі є виняток. Так і в цінах: незважаючи на централізовані тарифи, керівники бізнес-підрозділів мають певні повноваження на (а) укладання індивідуальних тарифів та (б) на ініціювання зміни ціни продукту. Індивідуальні тарифи уклада-

ються керівником бізнесу (керівником казначейства, керуючим філіалом тощо) на підставі аналізу фактичної й потенційної прибутковості даного клієнта, можливостей перехресного продажу та вивчення потреб самого клієнта. Іноді виникає на практиці така ситуація, коли дуже цінний клієнт звертається з пропозицією розмістити вільні кошти на депозиті в даному філіалі, але розраховує на ставку, що перевищує встановлену головним офісом. Наприклад, центр забирає ресурси від філіалу строком на 3 міс. за ставкою 12%. Щоб заробити мінімальну процентну маржу, філіал має залучати кошти від клієнта не вище 10% (ураховує свої операційні витрати). Однак цей клієнт хоче заробити на депозиті 12% річних. Тоді керівник філіалу консулюється з керівником фінансового центру (що координує використання залучених коштів), і банк може прийти до таких варіантів рішення: (I) залучити кошти від клієнта за ставкою 12% річних та маржею 1,5% (тобто казначейство забирає ці гроші під 13,5%, щоб надати пільгу, якщо вони складають досить значну суму), (II) залучити кошти від клієнта за ставкою 12%, але центр не буде переглядати ціну врахування цього ресурсу (тобто маржа філіалу буде нульова, однак банкір розраховує отримати прибуток на інших операціях із цим клієнтом), нарешті, (III) відмовити клієнту.

Кращою практикою вважається диференційований підхід до перегляду цін, із урахуванням різної реакції клієнтів та привабливості продуктів.

6.7. Цінова дискримінація

Цінова дискримінація являє собою пропозицію однакового продукту за різними цінами. На перший погляд, вона здається негативним явищем, але саме тоді, коли це стає досить очевидним і в той же час незрозумілим для клієнтів. Наприклад, у рамках акції банк оголосив про безкоштовне відкриття рахунків лише для певної категорії клієнтів (приватних підприємців, студентів або пенсіонерів) або видачу платіжних карток певної категорії зі значною знижкою.

Зазвичай у будь-якому банку надаються певні повноваження особам, які працюють з клієнтами, на надання певних пільг (знижок, дисконту), але тут слід урахувати небезпеку зловживань з боку таких працівників. Зазвичай банки встановлюють чіткі межі повноважень для керівників підрозділів щодо надання пільг у ціні продуктів. Ризик зловживання аналізується наступним контро-

лем (порівняння конкретних цін та цін на ринку), а також попереджується профілактикою хабарництва серед працівників банку.

Коли клієнти дізнаються, що без поважних причин аналогічному підприємству або громадянину були надані значно привабливіші умови, то це може викликати зрозумілу їх негативну реакцію. Тому банк повинен мати чіткі критерії такої диференціації.

Так, окремі банки часто застосовують цінову дискримінацію до нерезидентів. Наприклад, тариф одного українського великого банку в користуванні камерою схову передбачає нарахування 450 грн за заставу ключа для резидентів та 600 грн для нерезидентів. Або банк установлює тариф за надання виписки з рахунка для української аудиторської фірми у три рази нижчий від тарифу для іноземної аудиторської компанії.

Ще одну групу пільг складають клієнти, які дістали назву «VIP-клієнтура» (від англ. — *very important person*). Це клієнти, які проводять великий обсяг операцій через банк і здійснюють це регулярно. У кожному банку існує своє тлумачення критеріїв класифікації такого типу клієнтів (мінімальний обсяг операцій, залишки на рахунках, готовність перевести основний рахунок у даний банк, наявність дочірніх підприємств тощо). Банк застосовує два види тарифів:

а) тарифи зі значною знижкою (наприклад, безкоштовні консультації або надання аналітичних прогнозів, безплатні кредитні картки, дисконтні картки на придбання товарів і послуг) і

б) підвищені тарифи. Останній різновид тарифів установлюється як ознака підтвердження високої, виключної якості обслуговування. Для VIP-клієнтів високі тарифи можуть підкреслювати ексклюзивний характер обслуговування.

Також дуже часто банки надають суттєві знижки або навіть безкоштовні послуги своїм клієнтам у разі проведення трансакцій у межах одного банку. Так, невикористані дорожні чеки, придбані у даного банку, клієнт може продати з комісією 1%, а «чужі чеки» (придбані в іншого банку) — з комісією 2%. Інша ситуація, якщо держатель платіжної картки може зняти готівку через банкомат свого банку і сплатити 1% комісії, та якщо скористається чужим банкоматом, то з нього буде утримано (як з «чужака») до 1,5% від суми трансакції. З точки зору клієнта це виглядає як дискримінація, але за нею стоять різні витрати банку на обробку операцій.

З метою закріплення клієнтів західні комерційні банки почали застосовувати також **систему бонусів**, подібну до тієї, що вже використовують телекомунікаційні компанії. Для цього в банку

повинна існувати чітка система автоматизованого обліку всіх клієнтських операцій. Тоді за кожну проведену транзакцію в банку клієнт отримує умовну кількість балів, які накопичуються на його особистому рахунку. Набрані бали можуть бути обміняні на інші банківські продукти або перераховані у додаткові відсотки до вкладу. Найпростіше цю систему використовувати для необхідних клієнту операцій в Інтернеті.

Деякі банки надають пільги у процентній ставці за кредитами тим клієнтам, які вже мають позитивну кредитну історію в цьому самому банку.

Клієнтам, які мають значні залишки на рахунках, банки можуть встановлювати пільги у вигляді безкоштовного проведення платежів. Наприклад, в американському банку така сума залишку має бути не менше 10 тис. дол.

Банки використовують також дискримінацію у пропозиції послуг з різною ціною за часом виконання операцій. Так, до виконання платіжні документи приймаються за базовим тарифом у час до обіду, а після обіду — за підвищеним тарифом. Це стимулює відповідний перерозподіл відвідувань банку клієнтами.

Таблиця 6.15

**ПЛАТА ЗА РОЗРАХУНКОВЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ В НЕОПЕРАЦІЙНИЙ ЧАС
ЗА КОЖЕН ВІДПРАЦЬОВАНИЙ ДОКУМЕНТ (ПРИКЛАД)**

Час надходження документа від клієнта	Тариф
З 15:00 до 17:00 години	4 грн
після 17:00	0,1% від суми платежу, але не менше 5 грн та не більше 100 грн

Крім того, прискорене виконання операцій (наприклад, «день-у-день») або проведення транзакції у нічний час також пропонуються з надбавкою в ціні. Наприклад, термінове виготовлення платіжної картки обійдеться клієнту в додаткові 10 дол. порівняно зі звичайним тарифом у 20 грн.

Ще однією проблемою дискримінації є ризик хаотичного коливання тарифів на однакову послугу в межах одного банку по регіонах, коли філіалам надають повну свободу у визначенні тарифів. В окремих випадках керівництво банку може дозволити філіалу в новому регіоні надавати пільги новим клієнтам.

Іноді банки, щоб уникнути непорозумінь у стосунках з клієнтами, взагалі не встановлюють фіксовані тарифи: напроти назви продукту проставляється позначка «за домовленістю». У такому разі

менеджер банку уповноважується керівництвом на прийняття рішення щодо ціни конкретного продукту для конкретного клієнта.

Прихованою формою цінової дискримінації є включення безкоштовних послуг (або значно дешевших) у пакетний тариф. Скажімо, для підприємця, котрий придбає пакет послуг з розрахунково-касового обслуговування, гарантується безкоштовне обслуговування рахунка, пільгова ставка за користування системою «Клієнт-банк», знижка у купівлі валюти на міжбанківському валютному ринку тощо.

Так, пакет американського банку під назвою «Поточний рахунок приватного підприємця» (англ. — *Business Current Account*) включає такі послуги на вибір клієнта:

- низькі тарифи на обслуговування рахунка;
- щомісячна виписка по скасованих чеках з мінімальною комісією 0,79 дол. за кожен чек у загальному розмірі не більше 5 дол. США на місяць;
- кредитна лінія;
- на вибір — користування системою «клієнт-банк» у системі «он-лайн», за ціною 10 дол. США на місяць;
- на вибір — користування системою «телефонного» банку (коштуватиме 3 дол. США на місяць).

Складові такого пакета визначаються, виходячи зі специфіки фінансових потреб конкретного типу клієнта.

Також банки можуть встановлювати ліміт безкоштовних трансакцій (наприклад, не більше 5 разів на місяць зняття готівки з рахунка в банкоматі).

Прихованою формою цінової дискримінації є встановлення високих тарифів на дрібні операції. Так, один банк проаналізував свою клієнтську базу та визначив групу клієнтів (підприємств), які регулярно проводили платіжні доручення на невеликі суми (по 5—10 платіжних документів на 50—100 грн на місяць). Якщо такий тариф за проведення операції встановити у формі відсотка, то виграють лише дрібні клієнти, а великі — будуть переплачувати. Наприклад, 0,5% від суми платежу у 100 грн становитиме лише 50 коп., але для платника 10 тис. грн це буде коштувати 50 грн. Прибутковість такої операції з'являється при рівні 10 грн (хоча стільки коштує робочий час операціоніста). Тому банку вигідно встановити фіксований тариф за кожну трансакцію в розмірі 10 грн, що для дрібного клієнта буде означати 10% від суми платежу. Тоді в даному банку одна група дрібних клієнтів залишила банк, а інша — консолідувала, наскільки можливо, свої платежі. У результаті скоротилася частка неприбуткових клієнтів.

Вдала комбінація банком цінової та продуктової політики забезпечує високий ефект маркетингової роботи та зростання стабільних прибутків.



Завдання для самоконтролю (Розділ 6)

1. Чи може держава (уряд) регулювати ціни на банківські продукти послуги?
2. Назвіть основні різновиди цін на банківські продукти та послуги.
3. Чим відрізняється цінова політика банку від продуктової?
4. Яка з функцій ціни є найважливішою у маркетингу банку?
5. Яку роль відіграє цінова конкуренція в банківському бізнесі?
6. За яких умов банк або невелика група банків здатні контролювати ринок та встановлювати монопольні ціни?
7. Яким чином Національний банк України може впливати на рівень цін на банківські продукти?
8. Яку класифікацію цін на банківські продукти доцільніше використовувати?
9. У чому полягає особливість встановлення тарифів на комісійні послуги банку?
10. Розкрийте види процентних ставок за депозитами.
11. Чому процентні ставки у гривнях вище ставок у євро?
12. Визначте зовнішні та внутрішні фактори ціноутворення у банку.
13. Яким чином ціна враховує фазу життєвого циклу банківського продукту?
14. В якому випадку банки пропонують клієнтам безкоштовне обслуговування?
15. Поясніть стратегію цінового асортименту.
16. Порівняйте витратний метод та метод на основі попиту в ціноутворенні.
17. У чому обмежується застосування витратного методу?
18. Чи є встановлення ціни на основі ефекту від споживання товару занадто суб'єктивним?
19. Поясніть, яким чином можна встановлювати ціни з урахуванням прибутковості клієнта.
20. Як банк визначає структуру процентної ставки за кредитом?
21. Чим відрізняється номінальна ставка відсотка від ефективної?
22. Назвіть фактори, що впливають на ставки за депозитами.

23. Чому явно завищені ставки за депозитами у банку можуть викликати негативну реакцію ринку?

24. Чим займається Тарифний комітет банку?

25. Поясніть підстави для перегляду цін на банківські продукти.

26. У чому полягає цінова дискримінація?

27. Порівняйте цінову дискримінацію в банківському секторі з іншими галузями економіки.

28. Як можна тлумачити ціноутворення в обслуговуванні VIP-клієнтів банку?



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 6

Вправа 6.1

Ви — менеджер клієнта, і отримали доручення провести переговори з керівником підприємства, що обслуговується у Вашому банку, стосовно ініціювання кредиту. Вам відомо, що цей клієнт має мережу кондитерських по всій країні, вже отримав кредит у двох інших банків, зокрема інвестиційний кредит на розвиток бізнесу.

У Вас є можливість отримати у керівництва банку повноваження на зниження процентної ставки для цього клієнта до 1% базисного пункту, а також обговорити з клієнтом його готовність та здатність сплатити непроцентні витрати за кредитом, обрати варіант фіксованої або плаваючої процентної ставки.

Завдання: підготувати план бесіди з клієнтом. Обґрунтувати пропозицію своєму керівництву для отримання відповідних повноважень. Визначити шляхи отримання інформації про процентні ставки ваших основних конкурентів банку.

Вправа 6.2

Ви працюєте у підрозділі корпоративного бізнесу як маркетолог. Банк розробляє пакет послуг для малого бізнесу. Ви хочете підготувати брошуру для потенційних клієнтів з описом переваг пакетного обслуговування. У Вас є час, і Ви може вивчити цінові пропозиції конкурентів.

Завдання: Які знижки в ціні Ви можете запропонувати у цьому пакеті? На чому ґрунтуються такі пропозиції? Наскільки привабливим буде такий пакет для клієнта? Яким чином Ви

збираєтеся довести клієнту оптимальність комбінації «ціна-вигода»?

Вправа 6.3

Банк впроваджує послуги з миттєвого переказу грошей за кордон і навпаки. Відомо, що на ринку провідними гравцями є банки-агенти відомих міжнародних систем грошового переказу, а також великі банки з власними системами грошових переказів.

Цінові параметри такі:

Система	Ставка комісії за послугу	Мінімальна сума комісії	Мінімальна сума переказу
Міжнародна система переказу Оріон	1%	10 у.о.	500 у.о.
Міжнародна система переказу Вектор	1,5%	15 у.о.	100 у.о.
Система переказів банку Аврал	1%	10 грн	500 грн
Система переказів банку Прима	0,85%	10 грн	200 грн

Вам, керівнику індивідуального бізнесу, надійшла пропозиція від іншого банку-агента системи Вектор стати суб-агентом на умовах 0,25% комісії від платежів. Ви не виключаєте можливості запровадити власну платіжну систему. За Вашими підрахунками, банк здатен сам здійснити такі послуги в обсязі до 100 тис. грн на квартал у перший рік.

Нещодавно Ви дізналися про рішення Антимонопольного комітету примусити систему Вектор знизити тарифи, оскільки вона зараз контролює більше 45% ринку переказів.

Завдання: Оцінити привабливість тарифів для клієнтів. Яким чином Ви при цьому будете її аналізувати? Чим Ви будете керуватися у прийнятті рішення про партнерство з агентом системи Вектор?



Бонусна система — у роботі з клієнтами застосовується як механізм нарахування балів (умовних одиниць) за придбання певними фінансовими продуктами даного банку та відповідного отримання пільг у вигляді знижок, безкоштовних платіжних карток, послуг тощо; є інструментом підвищення лояльності клієнтів та стимулювання повторних і розширених закупівель.

Вартість кредиту — сума винагороди кредитору за користування кредитом; головними складовими вартості кредиту є процентна ставка, збори, комісії та страхова премія.

Витратний метод ціноутворення — відомий як формула «витрати + прибуток», виходить із встановлення ціни на основі ретельного обліку витрат банку та нормативу прибутку.

Демпінг — встановлення цін нижче загальноприйнятих на ринку або вже з націнками відносно собівартості, які не враховують реальних трудовитрат. Можливий демпінг навіть за ціною, як тимчасовий захід для випередження конкурентів.

Ефективна ставка відсотка — оскільки проценти нараховуються на залишок заборгованості, то у разі поступового скорочення боргу розмір процентного платежу зменшується; відповідно, якщо скласти всю суму нарахованих за періоди процентів до сплати, то сума, поділена на розмір кредиту, дасть результат, нижчий від номінальної ставки; вважається дуже зручним маркетинговим заходом, що підвищує привабливість кредиту та стимулює дострокове погашення боргу.

Інвестиційний банк (Investment bank) — банк, який спеціалізується на розміщенні цінних паперів серед інвесторів, а також проводить злиття та поглинання на замовлення інституціональних клієнтів.

Комісія — плата за здійснення банком угоди про виконання доручення клієнта за винагороду укласти угоду від свого імені, але в інтересах і за рахунок клієнта.

Конкурентний підхід до ціноутворення — ураховує ту форму конкурентної боротьби, що склалася, та методи конкуренції, обрані банком, а також маркетингову стратегію банку.

Маржа — у торговельній, біржовій та банківській практиці означає різницю між цінами товарів (купівельною та продажною), курсами цінних паперів (на день укладання і день виконання угоди, або між ціною покупця і ціною продавця) та іншими показниками.

Метод ціноутворення — внутрішній порядок у банку, за яким визначається база для встановлення цін (тарифів, ставок, курсів); ціни можуть розраховуватися індивідуально, стосовно конкретної операції або конкретного клієнта, або визначатися на всі однотипні операції.

Пільговий період (англ. — *grace period*) відрізок часу між отриманням кредиту для закупівлі та початком сплати боргу з нарахуванням процентів.

Плаваюча процентна ставка — процентна ставка за середньостроковими й довгостроковими кредитами, облігаційними позиками, яка переглядається шляхом узгодження між кредитором і позичальником через певний проміжок часу залежно від зміни ситуації на ринку.

Проценти — плата за користування грошима; проценти можуть бути сплачені банку, наприклад, особою за користування кредитною картою, або банком — фізичній особі на депозитний рахунок; проценти визначаються річною процентною ставкою.

Процентна ставка — розрахунок ціни банківського продукту для клієнта (кредитного) та банку (депозитного); ураховує строк користування даним продуктом (у днях); може бути фіксована, плаваюча, регульована, диференційована, пільгова.

Розрахунок ціни на основі сприйняття клієнтом цінності продукту ураховує значимість даного продукту (послуги) для клієнта та його готовність сплачувати за якісний сервіс підвищену ціну.

Стратегія «диференціації цін» — залежно від призначення послуг застосовується для градації тарифів за категоріями клієнтів у межах певної групи клієнтів, для залучення цільових сегментів клієнттури.

Стратегія «зняття вершків» — завдяки унікальності продукту банк (окремі банки) може встановлювати ціни значно вище його собівартості, однак це можливо лише тимчасово, на період явної переваги на ринку.

Стратегія «низьких цін» — для стимулювання незнайомого ринку продукту або завоювання місця серед інших банків.

Стратегія «орієнтація на ведучого» — вимагає від банку правильного вибору еталона для порівняння, передбачення та розуміння його поведінки на ринку.

Стратегія «цінового асортименту» (зваженого ціноутворення) — цей підхід банк застосовує шляхом пакетування, надання безкоштовних послуг за умов певного обсягу операцій, а також у разі отримання статусу «VIP-клієнта».

Тариф — ставка оплати за різні послуги, які надаються банком клієнтам та банкам-контрагентам; встановлюється у вигляді фіксованої суми (мінімального або максимального розміру) чи відсотка від обсягу операції; може враховувати швидкість здійснення операції; одна послуга чи продукт може включати декілька видів тарифів.

Тарифний комітет банку — колегіальний орган при Правлінні банку, відповідає за встановлення і перегляд цін на продукти банку, схвалення нових продуктів; до складу Комітету входять керівники різних напрямів бізнесу, а також фінансово-аналітичної служби; координує свою роботу з Комітетом з управління активами і пасивами стосовно цін на депозитні та кредитні продукти.

Цінова дискримінація — пропозиція однакового продукту за різними цінами різним клієнтам; застосовується у вигляді пільг, знижок, надбавок, залежно від привабливості та ризикованості клієнта для банку, а також першочерговості виконання операцій.

Цінова політика банку — система уявлень, концептуальних положень про ціноутворення для досягнення генеральних цілей банку та вирішення конкретних маркетингових завдань; предметом цінової політики банку є процентні ставки, мінімальний розмір кредиту та депозиту, премії, знижки, тарифи та пільги на комісійні послуги, розміри штрафу, пені.

Ціноутворення — процес установлення цін на продукти (послуги) та їх перегляд у відповідь на зміни кон'юнктури.

Ціноутворення банківське — процес установлення цін на продукти (послуги) та їх перегляд у відповідь на зміни кон'юнктури.

Ціноутворення з урахуванням ризиків — застосовується до кредитних продуктів; ураховує ризик клієнта, оцінку його здатності погасити кредит; передбачає градацію у вигляді надбавок до базової ставки кредиту (так званої «prime rate»).



Література (Розділ 6)

1. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посібник / Новикова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — 156 с.

2. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет / В. А. Романова (сост.). — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.

3. Жарковская Е. П. Банковское дело: Учебник. — М.: Омега-Л, 2004. — 440 с.

4. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с.

5. Иванова С. П. Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2001. — 46 с.

6. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.

7. Нікітін А. В. Маркетинг у банку: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.

8. *Прасолова С.* Визначення ціни кредиту — основна складова кредитної стратегії банку в ринкових умовах // Вісник НБУ. — 2003. — №3. — С. 52.

9. Про банки і банківську діяльність — Закон України №2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями).

10. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 480 с.

11. *Романенко Л. Ф.* Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.

7.1. Поняття системи збуту банківських продуктів

Ситуація на сучасному фінансовому ринку характеризується переходом від реактивного обслуговування до проактивного сервісу: банкір не чекає, коли клієнт звернеться до нього з проханням надати певну послугу або продати продукт, відтепер банкір виявляє та стимулює потенційні потреби клієнта, намагається випередити його бажання, передбачити, які саме продукти даному клієнтові будуть потрібні зараз і згодом (т. зв. «проактивний підхід»).

Канал доставки продукту може бути представлений навіть працівником банку, котрий відвідує населені пункти у зоні обслуговування. Однак і в такої людини є засоби (від мобільного телефону до міні-комп'ютера) для оперативного зв'язку з банком та клієнтом. Сучасна система телекомунікацій докорінним чином змінила уявлення про мережу каналів доставки. Про це детально розповідається у заключному параграфі теми.

Поняття системи означає, що всі канали у сукупності виконують єдине завдання — доставляти продукти клієнтам для задоволення їхніх потреб. Канали постійно модифікуються, стають більш зручними й доступними у користуванні.

Система збуту в сучасному комерційному банку має такі ознаки:

- 1) високий рівень технічного оснащення;
- 2) необхідність значних інвестицій у розвиток різних каналів;
- 3) різноманіття форм доставки продукту на вибір клієнта;
- 4) готовність системи до внутрішньої структурної перебудови;
- 5) взаємне доповнення одних каналів іншими;
- 6) координація управління каналами збуту.

До системи каналів висуваються високі вимоги, а саме: окупність інвестицій, надійність та безпека для клієнта і самого банку, максимальне завантаження потужностей, комфортність у користуванні, єдина корпоративна культура, єдиний стандарт

високого сервісу. Такі канали мають підтримувати один одного у просуванні продуктів та інформації до клієнта.

Багато комерційних банків у 90-ті роки XX ст. розвивали канали доставки безсистемно, спонтанно переходячи від одного каналу до іншого. Це призводило до розпорошування ресурсів. Крім того, виявилось, що новий канал може швидко відволікати клієнтуру та кошти клієнтів від інших каналів. Особливу загрозу для традиційних каналів являє Інтернет: швидкість, простота, зручність, дешевизна — усі ці переваги були недосяжними для банків «зі скла та бетону».

Історично система збуту в комерційних банках розвивалася виключно від філіалів. У 70-х роках XX століття з'явилися перші контакт-центри, що дозволили спілкуватися клієнту по телефону з оператором-консультантом. З 80-х років почали розповсюджуватися системи «клієнт-банк» та набули широкого застосування платіжні картки й банкомати. 90-ті роки ознаменувалися бурхливим розвитком Інтернет-банкінгу, а в нове тисячоліття банки увійшли вже з активним застосуванням мобільної телефонії, супутникового зв'язку.

Нагадаємо, що у банківському бізнесі створення (виробництво) товару та збут відбуваються одночасно: продукт створюється в присутності клієнта. Банківський продукт неможливо транспортувати або зберігати (камери сховища не беруться до уваги). Тому у функціонуванні каналів доставки таке важливе значення має доступ до послуг банку в просторі й часі. Вибір місця розташування філіалу, банкомату визначає доставку продуктів у просторі, а встановлення зручного для клієнта режиму роботи банку та швидкість виконання трансакцій (навіть цілодобово) — визначає часовий аспект. Запровадження безлюдних технологій дозволяє подолати перешкоди для виконання трансакцій у позаробочий час.

У банківському збуті зазвичай переважають відносини прямого продажу — банкір і покупець безпосередньо спілкуються один з одним. Працівник банку у фронт-офісі є по суті продавцем товару. Однак, на відміну від продавця в магазині, банкір бере безпосередню участь у створенні товару.

За формою контакту банку з клієнтами виокремлюються традиційні й нетрадиційні канали доставки. Традиційними вважають мережу офісів банку (філіалів, відділень, операційних кас, обмінних пунктів, представництв) та агентів (фірм, що займаються валютно-обмінними операціями, та приватних осіб, які від імені банку організовують окремі операції для клієнтів).

До нетрадиційних каналів доставки відносять канали, засновані на новітніх телекомунікаціях.

Канал доставки може базуватися на одному або двох каналах зв'язку. Однак функції інформування, презентації продукту та його ініціювання можуть виконувати також і звичайні, неадаптовані канали зв'язку: так, електронна пошта може містити новини банку для клієнта, а також виписки про стан рахунка, форму кредитної заявки, яку також можна оформити та відправити до банку.

Канали зв'язку мають потенціал доповнювати канал доставки. Канали зв'язку бувають таких видів:

- пошта,
- електронна пошта,
- WEB-сайт банку,
- стаціонарна телефонія,
- IP-телефонія,
- міжнародна система комунікації SWIFT,
- телеграф і телетайп,
- стільниковий зв'язок,
- супутниковий зв'язок,
- інтерактивне відео.

Канал зв'язку надається банкам провайдером або одразу декількома постачальниками (Інтернет-провайдери, телекомунікаційні компанії, пошта тощо). Іноді банки йдуть на придбання автономної станції зв'язку. Важливість надійного зв'язку вимагає від банку не лише ретельного відбору постачальника, але й моніторингу його стану, а також дублювання каналу на випадок надзвичайних обставин.

Канали зв'язку доповнюються системою **засобів зв'язку**. До їх переліку входять телефонні пристрої (телефонні апарати звичайні, з тональним набором, мобільні телефони звичайні та з можливостями WAP-сервісу, з можливостями передачі зображень, факсу), факсимільні апарати, комп'ютер з модемом та інфрачервоним портом, відео-термінали для конференцій банкіра з клієнтами, Інтернет-кіоски, банкомати. Як бачимо, *окремі засоби зв'язку самі вже перетворилися на канали доставки*.

Кожен канал доставки передбачає різні форми спілкування банкіра з клієнтом: (а) прямі контакти, (б) спілкування через засоби зв'язку у письмовій формі, а також шляхом аудіо- та відео-конференції.

Банкір також може виходити на клієнта через своїх агентів. Так, якщо в ролі агента банку виступає страхова компанія або

страховий агент, то фахівець банку отримує інформацію про виявлений інтерес клієнта страхової компанії до певних продуктів або просто появу фінансової потреби. При цьому агент може не лише інформувати, але й допомагати клієнтові заповнити форму кредитної заявки з наданням необхідних матеріалів. Метод продажу шляхом посилянь (рекомендацій) є дуже розповсюдженим у західній банківській практиці: навіть сам клієнт може відігравати роль агента банку, коли пропонує (рекомендує) свій банк своїм знайомим.

Система збуту банківських продуктів відіграє вирішальну роль в одержанні доходів банком, оскільки замикає весь процес створення, ініціювання та продажу продукту кінцевому споживачеві.

Канал доставки відіграє також комунікативну роль, дозволяючи не лише продавати продукт, але й обмінюватися інформацією з клієнтом. Значна кількість банківських операцій для клієнта пов'язана з наданням йому інформації або побудована на інформаційному обміні за принципом «запит-відповідь». Інформація може носити рекламний (нові продукти та ціни), аналітичний (огляд ринку, результати оцінки), навчальний (інструкції щодо правил користування платіжними системами), роз'яснювальний (розрахунок процентів за кредитом) характер, а також нагадувати, попереджати клієнта (запит звітів, нагадування про сплату відсотків та боргу, попередження про порушення правил користування банкоматом, карткою тощо).

Особливістю взаємодії каналів у системі збуту є те, що придбання продукту клієнтом може обслуговуватися одразу декількома каналами. Це ставить перед банком два завдання: як краще координувати взаємодію каналів та як урахувати дохідність конкретного каналу для банку. Розглянемо деякі типові схеми взаємодії клієнта з банком.

Схема 1. Клієнт користується банкоматом для зняття великої суми готівки з рахунка. На екрані банкомату після виконання трансакції з'являється повідомлення про можливість відкриття нового депозиту з можливістю періодичного поповнення та дострокового зняття коштів. Меню на екрані дозволяє обрати найближче відділення банку на карті міста. Клієнт відвідує філіал, оформлює депозит, надалі регулярно поповнює його через банкомат, отримуючи зарплату на картковий рахунок.

Схема 2. Клієнт сплачує в супермаркеті за товари платіжною карткою. Як тільки починається обробка трансакції, на мобільний телефон клієнта приходить повідомлення про операцію — зняття

коштів з рахунка. При цьому у клієнта є можливість перевірити, на яку саме суму списуються кошти з його рахунка. В Інтернеті цей клієнт може зв'язатися електронною поштою з банком (центром по роботі з держателями карток) та отримати повну виписку про операції за картковим рахунком.

Схема 3. Клієнт приходить у відділення банку для здійснення термінового грошового переказу. Велика черга у годину «пік» до касира й контролера роздратовує відвідувача. Тоді він бачить, що в операційному залі філіалу знаходиться Інтернет-кіоск, клієнт ініціює (ідентифікує) себе в цьому пристрої як держатель платіжної картки банку та використовує цю станцію для автоматизованого проведення переказу.

Схема 4. Клієнт телефонує до банку на багатоканальний телефон у контакт-центр, щоб дізнатися про умови дострокового закриття депозиту у зв'язку з потребою розпочати ремонт квартири. Оператор, інформуючи клієнта, при цьому миттєво ідентифікує його на своєму комп'ютері, отримує інформацію про продуктивний ряд, придбаний цим клієнтом, рейтинг привабливості клієнта для банку та рекомендує придбати кредит на ремонт житла. При цьому оператор з'єднується з фінансовим радником та домовляється про зручний час його зустрічі з клієнтом у найближчому філіалі банку.

Канали збуту поділяються на *основні та допоміжні*. Залежно від типу банку та його організації бізнесу в ролі основних каналів можуть бути мережа стаціонарних офісів (традиційний банк) або Інтернет-банк (для так званих «віртуальних банків»). Основні канали обслуговують головну частину клієнтури та надають більшість послуг, тоді як допоміжні спеціалізуються на певних типах операцій або категорії клієнтів. Так, традиційний банк створює канал доставки Інтернет-банк для проведення простих трансакцій та обслуговування активних користувачів комп'ютера та Інтернету. У свою чергу, віртуальний банк відкриває стаціонарний офіс у вигляді кібер-кафе для більшої зручності своїх клієнтів, створення позитивного іміджу та надання додаткових послуг.

У ролі допоміжних каналів можуть використовуватися звичайна пошта та електронна пошта (для ініціювання купівлі певних продуктів та придбання, наприклад, платіжних карток). Допоміжний канал може стати згодом одним із основних — якщо клієнтура мігруватиме на цей канал з інших.

Як свідчить практика, клієнти не залишають назавжди традиційний канал, а розширюють спектр користування каналів, визнають та реалізують переваги кожного з них.

Банк сам визначає, які саме канали доставки мають бути пріоритетними для кращого задоволення потреб клієнтів.

Мережу філіалів можуть супроводжувати експерти-радіники, які періодично відвідують регіони для переговорів з клієнтами. Такі експерти надають консультації щодо складних фінансових продуктів, проводять поглиблений аналіз стану клієнта, допомагають йому у фінансовому плануванні, розробляють індивідуальні фінансові схеми. Їхня кваліфікація настільки висока, як і заробітна платня. Оскільки ці консультанти можуть працювати автономно, навіть в офісі клієнта, то можна також вважати їх окремим каналом доставки.

На розвиток каналів доставки впливають різні фактори.

Таблиця 7.1

ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СПЕЦИФІКУ СИСТЕМИ КАНАЛІВ ЗБУТУ

Фактор	Приклади
Стратегічні цілі банку, орієнтація на регіони та сегменти клієнтури	<ul style="list-style-type: none"> • готовність акціонерів підтримати пропозицію менеджерів — розвинути мережу банкоматів та подвоїти емісію платіжних карток — буде означати додаткові довгострокові інвестиції • банк націлений на збільшення прибутковості в короткостроковому періоді, то розвиток каналів буде заважати, оскільки відволікатиме ресурси • проникнення на регіональні ринки вимагає значних вкладень у філіальну мережу • робота на ринку роздрібних послуг (обслуговування населення) потребує автоматизації простих трансакцій та навчання персоналу • вихід на системного клієнта (що працює в багатьох сегментах ринку як холдинг) поставить завдання вдосконалити систему електронних переказів та одержання зведеної звітності
Стан ринку, потенціал його розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • зростаючий попит на іпотечне кредитування обумовлює необхідність створення спеціалізованих відділень — іпотечних центрів • обмежений попит на банківські продукти в регіоні з поганими перспективами розвитку примушує керівників банку закрити або трансформувати філіал у міні-відділення
Профіль клієнтів, їх ставлення до каналів	<ul style="list-style-type: none"> • банк виходить на новий сегмент клієнтури — молодих працівників за наймом, що мають персональні та підключені до Інтернету комп'ютери, для цього запроваджується канал Інтернет-банку

доставки, вміння користуватися ними	<ul style="list-style-type: none"> • певна категорія клієнтів не довіряє банкомату та не вміє використовувати належним чином усі його функціональні можливості, тоді працівники банку навчаються надавати допомогу таким клієнтам у користуванні банкоматом безпосередньо у філіалі
-------------------------------------	--

Закінчення табл. 7.1

Фактор	Приклади
Технічні можливості каналів доставки (пропускна здатність, надійність)	<ul style="list-style-type: none"> • банк вивчає навантаження на філіали у різні години роботи, вирішує запровадити часткову зайнятість у філіалах, що знаходяться у центральних районах міста • операції через систему телефонії не користуються значним попитом унаслідок складності та повільної роботи каналу зв'язку, банк приймає рішення про придбання нової телефонної станції
Асортиментний ряд банку (прийнятність каналів для продажу різних продуктів)	<ul style="list-style-type: none"> • запровадження платіжних карток вимагає від банку встановити мережу банкоматів • відкриття каналу Інтернет-банку потребує стандартизації трансакцій, що будуть виконуватися за цим каналом • банк проводить градацію філіалів за асортиментом продукції та належним чином забезпечує їх приміщенням, програмним забезпеченням, обладнанням та кадрами
Наявність джерел коштів у банку для фінансування мережі каналів	<ul style="list-style-type: none"> • банк приймає план розвитку мережі філіалів та затверджує бюджет на будівництво й запуск відділень різного типу • керівництво банку розглядає альтернативи каналів збуту та визначає пріоритети, виходячи з окупності інвестицій • з метою скорочення операційних витрат банк змушений закрити збиткові філіали
Вимоги органів регулювання тощо	<ul style="list-style-type: none"> • Національний банк України встановив нові вимоги до відкриття безбалансових відділень • програмне забезпечення для операцій з використанням мобільних телефонів потребує сертифікації у відповідному державному органі

Канали доставки розраховані на різні асортименти продуктів та різні категорії клієнтів. Управління каналами доставки означає не лише їх розвиток, визначення пріоритетів (який саме канал є провідним, ядром системи), але й правильний розподіл клієнтів та продуктів між каналами. Помилки у таких рішеннях призводять до зайвого витрачання ресурсів, відмови клієнтів від користування каналом.

Канали доставки значно відрізняються один від одного за рівнем витрат. Статистичні дані є лише по західних банках та стосуються простих трансакцій. Тобто факти свідчать на користь нових, технологічних каналів, однак не враховують складні операції, які можливо проводити лише через традиційний канал.

Таблиця 7.2

ПРИКЛАД: ПОРІВНЯННЯ СОБІВАРТОСТІ КАНАЛІВ ДОСТАВКИ, грн

Вид каналу	Переказ грошей	Виписка для клієнта про стан рахунка
Філіал	5,0	3,0
Банкомат	1,5	1,0
Клієнт-банк	0,5	0,1
Інтернет-банкінг	0,1	0,02

Революція в системі каналів, пов'язана з технічними новаціями, не повинна обмежуватися зниженням собівартості трансакцій, але має бути спрямована на краще обслуговування. Не слід абсолютизувати альтернативні канали: ще залишається значний потенціал у традиційних каналів доставки.

7.2. Мережа філіалів банку: формування та управління

Філіал являє собою відокремлений підрозділ з надання послуг клієнтам у межах дозволених даному банку операцій.

З точки зору органів нагляду філіали поділяються на балансові відділення та безбалансові відділення, що вважаються відокремленим складовим підрозділом операційної частини філіалу, тому що представляє лише сукупність робочих місць операціоністів для обслуговування клієнтів. Самі трансакції відбуваються на рівні центрального офісу — в операційній системі банку.

Кількість філіалів переростає у якість, коли філіальна мережа приносить більше половини активів та депозитів банку. Інакше вони залишаються допоміжним, другорядним елементом у системі каналів збуту. Розвинута мережа філіалів передбачає присутність банку в усіх провідних регіонах країни (або у цільових регіонах, якщо банк концентрує свій бізнес в 2—3-х областях). Диверсифікація по регіонах дозволяє банку розподіляти стратегічні, кредитні ризики на випадок значного

коливання рівня економічної та соціальної активності по областях.

Велике значення філіалу в наближенні до цільових клієнтів. Банк відкриває філіал зазвичай у тому місці, де визначена цільова клієнтура або де активно розвиває свій бізнес існуюча клієнтура банку. Одним з основних критеріїв вибору банку клієнтом є наближення бізнесу до відділення банку.

Мережа філіалів сприймається клієнтами, вкладниками та позичальниками як складова репутації, символ надійності, довговічності. Відкриття філіалу означає підтвердження розширення банківського бізнесу, серйозні наміри щодо співпраці з місцевими підприємцями та роздрібними клієнтами. Навпаки, закриття філіалу сприймається дуже негативно, як визнання банком програшу у конкурентній боротьбі в цьому регіоні. Тому найчастіше банки проводять трансформацію філіалу, його реорганізацію. Слід розрізняти два рівня реорганізації мережі філіалів: системи управління філіалами та самих філіалів. Питання системи управління відносяться до банківського менеджменту. Трансформація ж відділення органічно вписується в маркетингову стратегію банку.

Реорганізація філіалів відбувається у таких формах:

- 1) відкриття нового філіалу;
- 2) закриття існуючого філіалу;
- 3) скорочення штату філіалу;
- 4) зміна функцій філіалу;
- 5) укрупнення філіалів (злиття філіалів);
- 6) зміна дизайну філіалу;
- 7) часткова автоматизація філіалу;
- 8) створення спільних філіалів зі страховими компаніями.

Слід також розрізняти традиційний та сучасний філіали.

Традиційний філіал характеризується, по-перше, великою кількістю персоналу (в окремих великих банках досягає 50 й більше штатних працівників), по-друге, капітальними 2—3-поверховими будівлями, по-третє, представляє банк у мініатюрі (з власними допоміжними службами та широкими повноваженнями щодо організації бізнесу). У такому філіалі кількість працівників фронт-офісу може бути навіть меншою від чисельності у бек-офісу та адміністрації. Багато функцій головного офісу та філіалу дублюються внаслідок значної автономії. Створення та трансформація такого філіалу є дуже складним проектом для будь-якого банку. Таке відділення самим своїм зовнішнім виглядом має свідчити про солідність банку.

Відкрита філія має запрацювати досить швидко та вийти на необхідні обсяги, щоб генерувати повернення інвестицій.

Сучасний філіал має багато різновидів, обличчя такого типу філіалу єдине лише за стилем, але дизайн, масштаб, розташування, повноваження, функції широко варіюються.

Однак існують непоодинокі випадки в українському банківському секторі, коли тривалий час середній за розміром, а частіше — малий банк, функціонують без жодного регіонального філіалу. Інша ситуація, коли банк має лише 3—5 відділень, які працюють як допоміжні, бо всі ключові клієнти та ключові депозити й кредити зосереджені у центральному офісі. Специфікою українських місцевих банків є те, що центральний (головний) офіс є не лише центром управління, але й центральним філіалом банку.

За ступенем автоматизації виокремлені підрозділи поділяються на частково автоматизовані й повністю автоматизовані.

Таблиця 7.3

ФОРМИ ВИОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Форма філіалу	Потреба у персоналі	Асортимент
1. Філіал	9—20 працівників	Повний асортимент
2. Спеціалізовані філії	10—30 працівників	Складні продукти для певної категорії клієнтів
3. Міні-відділення	2—3 працівника	РКО, депозити, підготовка кредиту
4. Пересувні відділення	2—3 працівника	РКО, кредити, депозити, інформація
5. Віддалені робочі місця	1 працівник	Оформлення дрібних позик, інформація
6. Обмінний пункт	1 працівник	Обмін валют
7. Представництво	2—3 працівника	Підготовка угод, консультації
8. Автоматизований кіоск	Самообслуговування	РКО, інформація
9. Банкомат	Самообслуговування	РКО, інформація
10. Кібер-кафе	Самообслуговування	РКО, овердрафт, депозити, інформація, комерція в

За обсягами операцій виокремлюють **повнофункціональні філіали** та міні-відділення. Перші виконують практично всі види операцій, за винятком тих, що є ексклюзивними послугами казначейства. Такі філіали займають окремі або вбудовані офісні приміщення площею від 100 кв. м. Окрім працівників фронт-офісу тут працюють і служби бек-офісу (бухгалтерія), а також радник і кредитний експерт. Офіс включає також зону самообслуговування — у коридорі або в окремому приміщенні, що відкрите цілодобово або продовжений робочий час. Філіал може мати спеціальну кімнату для переговорів з клієнтом, робочих засідань та обладнане приміщення для індивідуальних сейфів. Сучасний філіал також обладнується пристроями для відео-конференцій, що використовуються для нарад керівників філій, а також для дистанційних консультацій експерта клієнту.

Міні-відділення займають компактні приміщення, що ізольовані або відкриті (наприклад, обладнані в торговому залі чи приміщенні вокзалу), найчастіше — орендовані. Відводиться місце для робочих місць 2—3 операціоністів (касірів), зони для розміщення клієнтів, а також 1 банкомату чи Інтернет-кіоску. Міні-відділення являють собою відносно дешевий канал порівняно зі звичайним філіалом унаслідок низьких операційних витрат. Такі офіси банк може швидко відкрити серіями. Зазвичай вони працюють від конкретного філіалу банку. Продуктовий ряд досить обмежений і стандартний.

Спеціалізовані відділення бувають таких різновидів:

— *іпотечні центри* (для кредитування під заставу нерухомості та для її фінансування, мають штат висококваліфікованих експертів, працюють з клієнтами, котрі рекомендуються філіалами або приходять у відділення за власною ініціативою);

— *відділення по роботі з приватними клієнтами* (т. зв. «приватного банкінгу», для обслуговування дуже заможних клієнтів, такі відділення влаштовуються у центральних районах великого міста, у приміщеннях з вишуканим інтер'єром, тут надається повний перелік усіх фінансових послуг — від банківських до страхових та інвестиційних, від консультацій до довірчого управління активами);

— *філіали для виключно роздрібного бізнесу* банку (обслуговують лише населення, приватних підприємців або певний сегмент клієнтури, наприклад у студентських містечках).

Різновидом філіалу сучасного типу є **фінансовий супермаркет**. На відміну від спеціалізованого відділення, тут клієнту надається весь можливий комплекс фінансових послуг та продуктів. Як правило, асортимент включає банківські, страхові та інвестиційні продукти, однак може бути доповнений послугами та продуктами інших комерційних структур. Таке відділення може запропонувати клієнту, що, скажімо, придбає розрахункові чеки для поїздки, також послуги з бронювання авіаквитків, місць у готелі, організації подорожей. Таке відділення може бути побудоване як (а) спільне з іншими партнерами по бізнесу, (б) базове банківське з наданням інших небанківських послуг працівниками банку як агентами небанківських структур. Різновидом фінансового супермаркету є фінансовий портал — коли на сайті банку або його дочірнього підприємства створюється *електронний («віртуальний») супермаркет*, який пропонує відвідувачу Інтернету всі фінансові послуги від однієї фінансової корпорації або групи фінансових установ.

Пересувні відділення (або мобільні офіси) являють собою офіси банку на платформі автомобіля (іноді — літака, катера), обладнаного висувними прилавками, кабінетом, кімнатою для переговорів, супутниковим зв'язком та 1—2 банкоматами. У штаті такого відділення окрім водія (котрий виконує також функції касира) також знаходяться менеджер та операціоніст. Пересувні відділення мають рухатися за певними затвердженими маршрутом та графіком. Вони обслуговують малонаселені території, з великою відстанню (радіусом дії до 100 км), наприклад, хутори, невеликі поселення, ярмарки, видовища, військові підрозділи тощо. Таким чином, банк приходиться сам до клієнта з широким набором продуктів, це дуже зручно для тих людей, хто не має часу для поїздки у місто. Банк заощаджує на побудові або оренді стаціонарного приміщення у районі з обмеженим попитом. Операції виконуються в режимі он-лайн завдяки супутниковому зв'язку. Однією з проблем у розвитку таких відділень є ліцензування такого каналу.

Віддалені робочі місця розташовані зазвичай у точках продажу товарів довгого користування, коштовностей, автомобілів. Працівник банку завдяки зв'язку через персональний комп'ютер може оперативно скласти та відправити кредитну заявку покупця певного товару, перевірити його особу, надані документи, розрахувати графік платежів за кредитом, отримати схвалення на кредит від центрального офісу та

оформити кредитну угоду. Іноді обробка кредитної заявки доведена до такого рівня стандартизації, що триває не більше 0,5 години.

Обмінний пункт також можна вважати різновидом віддаленого робочого місця касира. Мультивалютний оптово-роздрібний пункт обміну валют може включати штат з 2-х касирів та одного охоронця. Більша частина обмінних пунктів в Україні належить фірмам-агентам, які уклали з уповноваженими банками агентські угоди.

Представництва банку за своїм статусом не мають права здійснювати будь-які операції, але можуть налагоджувати контакти з клієнтами, допомагати їм готувати документи, заявки на здійснення операцій для направлення у філіал або головний офіс. Представник банку може інформувати клієнта про нові продукти, а також збирати інформацію про ринок, клієнтуру, попит. Деякі представництва згодом, у разі створення сприятливої ситуації, трансформуються у відділення.

Банкомат та Інтернет-кіоски, що встановлені поза межами філіалу, являють собою повністю автоматизовані пристрої для самообслуговування. Умовно цей канал відноситься до філіалу, оскільки є автоматизованою точкою продажу. За функціональними можливостями такі пристрої значно відрізняються — від можливостей видачі готівки до проведення розрахунків. Необхідність їх включення до переліку філіалів пояснюється тим, що ставлення банку та клієнта до таких засобів багато в чому подібне зі ставленням до філіалу, особливо коли сам персонал філіалу навчає клієнтів користуватися такими пристроями самостійно.

Система «Клієнт-банк» є дуже розповсюдженою в українських банках. Вона забезпечує з'єднання клієнта з сервером банку через персональний комп'ютер та модем з використанням спеціальної програми. При цьому клієнт може отримувати інформацію (виписки, підтвердження про надходження коштів, новини банку) та керувати своїм рахунком (відправляти розпорядження). В основному споживачами за таким каналом є юридичні особи, а також керівники підприємств.

Кібер-кафе (або Інтернет-кафе) від банку обслуговують специфічну клієнтуру — «просунутих» користувачів Інтернету. Штат кафе укомплектований лише адміністратором (обслуговує комп'ютери, консультує клієнтів з питань користування веб-сайтом банку) та офіціантом. Відвідувач такого кафе має сплатити абонементну плату, а також бути держателем кредитної

(або дебетової) картки цього банку. Приміщення обладнано як звичайне кафе, але з дотриманням символіки, стилю банку. Окрім проведення банківських операцій, клієнти мають можливість виходити на сайти компаній з електронної комерції, що є партнерами цього банку, проводити операції купівлі-продажу товарів на біржах, включаючи фореक्सні та фондові. Наприклад, міжнародна корпорація ІНГ визнає необхідність фізичної присутності навіть для віртуального банку. З цією метою у цільових країнах відкриваються дешеві Інтернет-кафе, де клієнти можуть випити каву, перевірити свою електронну пошту або здійснити банківські операції. Однак у цих кафе не проводяться ніякі операції з готівкою, можна оплачувати лише чеками. Тому ІНГ Директ не можна вважати лише суто віртуальним банком. Відділення у вигляді кафе необхідні, щоб установити довірчі стосунки з клієнтами і продовжувати залучати нових клієнтів. Фактично такі кафе є не відділеннями, а «точками контакту», які приваблюють місцевих клієнтів фактором довіри і демонструють зобов'язання банку.

Ідея кібер-кафе полягає у створенні технологічно досконалого відділення, яке пропонує клієнтам швидкісний доступ до Інтернету та безкоштовної електронної пошти в атмосфері кафе. Така новація враховувала бажання клієнтів використовувати візити до філії для спілкування.

Кафе відкриті в основному від 9 до 22 години, цілий тиждень. Тут не має працівників банку в звичайному розумінні. Клієнти самі можуть керувати своїми рахунками. Дизайн такого кафе має відповідати очікуванням клієнтів, бути досить оригінальним, комфортним, щоб приваблювати клієнтуру. Завдання полягає в тому, щоб поєднати вирішення комунікації з клієнтом та реалізацію нових банківських продуктів. Перевагою такої форми філіалу є оригінальність, комфортність, специфічна атмосфера затишку. Найбільш «просунуті» користувачі можуть самі створювати зручне меню для своїх операцій.

Системні банки також виокремлюють **філіали регіонального рівня** (обласні, міжобласні), що координують роботу філіалів нижчого рівня. Такі регіональні філіали працюють як дирекції, мають певні повноваження, делеговані центральним офісом, щодо визначення форм та методів роботи з клієнтурою, включаючи цінову та продуктову політику.

Філіальний бізнес сучасного банку довів свою необхідність, але потребує інвестицій та перебудови. **Трансформація моделі філіалу** полягає у (а) подальшому наближенні до потреб

клієнтів, перетворенні філіалу з точки трансакцій на точку комплексного продажу продуктів, (б) відведенні йому ролі центрального каналу серед інших каналів збуту, (в) повному технічному переоснащенні, зміні дизайну, програмного забезпечення, доступу до єдиної інформаційної бази про клієнтів, (г) автоматизації простих трансакцій та переведення їх на канали дистанційного обслуговування.

Філіали мають значні **переваги над іншими каналами**:

— це найзручніший канал для просування нових фінансових продуктів і для перехресного продажу;

— це переважний канал для встановлення відносин з новим клієнтом та фактор побудови, розвитку довгострокових взаємин банку з клієнтом;

— це унікальна можливість особистого спілкування з клієнтом та невід’ємна складова іміджу масштабного, серйозного банку.

7.3. Розміщення філіалу та зона покриття

Класична модель філіалу банку передбачає максимальне наближення до клієнта. Розміщення філіалу може бути визначальним фактором прибутковості його роботи, оскільки серед переваг банку клієнти завжди вирізняють присутність банку у вигляді філіалу (або центрального офісу) на території, де відбувається основний їх бізнес.

Прийняття рішення про розміщення філіалу (відділення, філії) означає вибір адреси, приміщення та сфери покриття (зони обслуговування). На цей вибір впливає багато факторів:

1) привабливість регіону, структура наявної та потенційної клієнтської бази, перспектива розвитку економіки;

2) профіль та вимоги цільового клієнта, обсяги, частота, види та складність банківських операцій;

3) напрям та потужність транспортних потоків (важливо для роздрібного бізнесу), максимальне наближення до місця роботи цільової клієнттури або місця проживання, навчання, відпочинку, а також торговельних точок;

4) присутність інших банків (високе значення — яких саме банків, так, присутність одного філіалу великого банку може створити більшу загрозу, ніж декілька відділень місцевого банку);

5) стосунки з місцевою адміністрацією (сприяння розвитку бізнесу в регіоні, лобіювання місцевого банку, готовність до співпраці);

6) концентрація бізнесу, підприємств, проживання населення в регіоні;

7) інвестиційні можливості та готовність банку розширювати присутність у регіонах.

Маркетингова служба банку проводить аналіз та моніторинг **привабливості регіонів** (областей, зон покриття). Оскільки ресурси банку завжди обмежені, то для уточнення пріоритетності регіонів слід застосовувати рейтинг регіонів. Для цього регіони порівнюються між собою або з певним «ідеальним» регіоном за визначеними критеріями. У результаті формується інтегральний показник (набрані бали). Доцільно вирізняти індикатори економічного розвитку (кількість підприємств, обсяги промислового виробництва, експорту-імпорту, інвестицій тощо), соціального розвитку (рівня доходів домогосподарств, безробіття, освіти, захворюваності, смертності, народжуваності тощо), політичної стабільності (страйки, регіональні конфлікти), розвитку інфраструктури (транспорт, шляхи, телекомунікації тощо).

На наступному етапі визначається приблизно **зона покриття (обслуговування)** для даного філіалу. У розвинутих країнах радіус такої зони складається залежно від типу населеного пункту: від 1 до 5 км у великих містах, 1—2 філіали на середнє місто та 1 на район. За основу приймається потенціал клієнтури. Вивчається характер трансакцій клієнтів. Збирається інформація про адреси клієнтів (так, відомості про зареєстровані підприємства знаходяться в органах державної реєстрації, також вивчаються рекламні оголошення, що можуть містити достовірнішу інформацію про фактичну адресу бізнесу). Кожен банк відповідно до виду цільової клієнтури за результатами сегментації клієнтської бази встановлює діапазон кількості клієнтів (юридичних і фізичних осіб), що є достатнім для нормального, прибуткового функціонування філіалу. Так, можна розрахувати середній дохід (прибуток) банку на 1 клієнта за фактичною базою у подібному (аналогічному) місті, регіоні. Знаючи потреби у персоналі, приміщенні та супроводженні для типового філіалу, аналітик виходить на оптимальну кількість клієнтів.

Наприклад, припускається, що багатофункціональний філіал має залучити не менше 1000 фізичних осіб (рахунків) та 200 підприємств. У даному регіоні налічується близько 5000 домогосподарств з доходом, достатньо високим для активного користування послугами даного банку (так зване «банківське

населення»). Також тут працюють 1500 малих і середніх підприємств, але з них лише 100 — високоприбуткові та перспективні. Разом із тим у цьому самому регіоні (сфері дії потенційного філіалу) уже функціонують 3 філіали інших банків, у тому числі один — від банку, що є головним конкурентом. Слід урахувати, що даний регіон має темпи зростання, вищі від середнього по країні. Однак уся приваблива клієнтура вже «розібрана» іншими банками (філіями), тому в даному випадку доцільно розглянути два варіанти: повнофункціональний варіант відділення з тривалим періодом виходу на окупність або міні-відділення з поступовою трансформацією у великий філіал.

Наступним кроком є **вибір точного місця розташування** — коли відомий розмір (тип) відділення. Для цього служба маркетингу проводить детальний аналіз розміщення підприємств, офісів, торговельних центрів тощо, а також концентрації працюючого населення. На карті міста (району) окреслюються зона покриття (у вигляді кола, якщо в рамках великого чи середнього міста) або неправильної форми площина, яка включає найближчі до банку об'єкти. Потім разом з господарською службою, представниками на місцях служба маркетингу вивчає різні варіанти розташування офісу. Складається порівняльна характеристика:

Таблиця 7.4

ПРИКЛАД: РЕЗУЛЬТАТИ ПОРІВНЯННЯ ПРИМІЩЕНЬ ДЛЯ ОФІСУ ФІЛІАЛУ

Відстань від найближчого філіалу конкурентів*	Наближення до цільових клієнтів**	Переваги варіанта	Недоліки варіанта
I. 200 м	<ul style="list-style-type: none"> • 200 юридичних осіб • 2000 сімей з відповідним доходом 	<ul style="list-style-type: none"> • Власне приміщення • В елітному мікрорайоні 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена площа
II. 100 м	<ul style="list-style-type: none"> • 1200 юридичних осіб • 500 сімей з відповідним доходом 	<ul style="list-style-type: none"> • Охорона централізована • Поруч супермаркет • Можливість надбудови 1 поверху 	<ul style="list-style-type: none"> • Старий будинок, споруда 1950 р.
III. 50 м	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 юридичних осіб • 200 сімей з 	<ul style="list-style-type: none"> • Поруч — залізничний вокзал 	Відсутня автостоянка

	відповідним доходом	•Великі й стабільні пасажиропотоки	
--	---------------------	------------------------------------	--

Примітки:

* Враховується довжина пішохідного маршруту.

** За місцем роботи, відпочинку або проживання.

Серед переваг або недоліків відзначаються: площа, стан приміщення та будинку, потреба у капітальному ремонті, наявність місця для автостоянки, наближення до цільових клієнтів, сусідство з іншими філіалами, наближення до транспортних потоків, безпека, комунікації тощо.

Зона покриття філіалу має **враховувати**:

1. Встановлення банкоматів. З метою запобігання непорозумінням між керівниками різних підрозділів щодо розподілу прибутків, збільшення зацікавленості філіалів у розвитку інших каналів доставки, деякі банки запровадили розподіл частини доходів від здійснення трансакцій через банкомати на відповідні філіали.

2. Наявність найближчого філіалу цього самого банку. У великому місті такі зони не повинні перекриватися, щоб не виникало конкуренції між філіалами, тому такі філіали слід розташовувати поблизу один одного лише у районах з великою концентрацією бізнесу.

3. Розвиток каналів віддаленого обслуговування. Так, масове встановлення систем «клієнт-банк» призведе до скорочення відвідувань філіалу клієнтом.

Офіс під філіал банку можна **реконструювати, переміщувати, розширювати та зменшувати**. Так, банк має планувати витрати на *модернізацію* інтер'єру та обладнання, меблів кожні 5—7 років.

Переміщення філіалу доцільно, коли зона покриття стала занадто конкурентною або застійною, непривабливою. Також це виправдано у разі переміщення ключових клієнтів або їх закриття й неможливості знайти достойну заміну в клієнтській базі. Замість філіалу необхідно залишати точку продажу, оскільки значна частина клієнтів просто залишає банк, якщо він виходить з доступної зони обслуговування.

Розширення відбувається у разі зміни профілю філіалу, значного й перспективного зростання клієнтської бази, скарг клієнтів на великі черги та інші незручності. Слід пам'ятати, що таке розширення завжди означає додаткові інвестиційні та поточні витрати.

Скорочення робочої площі є типовим для модернізації філіалу. Це пояснюється намаганням набути максимальної віддачі від кожної одиниці, скоротити невиправдані витрати. Умовами для скорочення є (а) автоматизація частини операцій завдяки запровадженню дистанційного обслуговування, (б) централізація функцій обробки трансакцій, аналізу забезпечення у головному офісі. Звільнене приміщення банк може продати або віддати в оренду спорідненим структурам та партнерам по бізнесу (страховій компанії, фірмі з нерухомості, нотаріусу тощо), щоб надавати під одним дахом комплекс послуг.

7.4. Дистанційне банківське обслуговування

Якщо банк зацікавлений у залученні більшої кількості клієнтів та отриманні максимального прибутку, він повинен надати обслуговування в будь-який час та у будь-якому місці. Стратегії всебічної присутності та доступності відповідає дистанційне банківське обслуговування.

У практиці та теорії банківської справи поняття віддаленого (дистанційного) банківського обслуговування розуміється іноді як лише обслуговування клієнтури в Інтернеті, але частіше — ототожнюється з каналами доставки, що не потребують втручання банкіра, тобто між операційною системою та клієнтом немає посередників. Виокремлюють такі основні різновиди дистанційного обслуговування, як Інтернет-банкінг, комп'ютерний банкінг, телефонний банкінг та відеобанкінг. Фактично ж поділяти комп'ютерний банкінг та Інтернет-банкінг недоцільно та й помилково, оскільки комп'ютерний банкінг означає користування системою «Клієнт-банк», а сам комп'ютер є інструментом для користування каналом Інтернету, як і Інтернет-термінал (кіоск).

Дистанційне банківське обслуговування — це проведення операцій по рахунках клієнта на підставі його дистанційних розпоряджень, а дистанційне розпорядження — це розпорядження банку виконати певну операцію, передане клієнтом погодженим каналом доступу із певною процедурою передачі розпоряджень.

Сутність дистанційного (віддаленого) банківського обслуговування полягає у самообслуговуванні клієнта. Технології самообслуговування є технологічними видами

взаємодій банку з клієнтами, які дозволяють їм обслуговуватися незалежно від працівника сервісу.

Передумовами створення «дистанційного банку» є розвиток технологій, дозвіл з боку регуляторів та стандартизація продуктів і послуг. Необхідність такої форми обслуговування викликана зростанням вимог клієнтів до зручності, швидкості та надійності проведення трансакцій.

Обслуговування по телефону або через Інтернет дозволяє охопити не лише операції з використанням платіжних карток, але й інші сфери банківської діяльності — перекази, обслуговування заощаджень (вкладів), кредити, інвестиції, консультації й т.ін. Нові електронні канали доступу не замінюють традиційні види сервісу — обслуговування у філіалі, а доповнюють і розширюють банківську пропозицію. Ця форма обслуговування клієнтів уже не залежить від відстані та часу, оскільки електронні канали працюють цілодобово та у будь-якій точці земної кулі, там, де є система телекомунікації. Для клієнта зникає поняття «операційний день», «технічна перерва», а головне — змінюється характер взаємодії клієнта з банком.

Крім того, клієнт отримує можливість вільного вибору каналів доставки для себе, залежно від (а) свого стилю життя, (б) розміру доходів, (в) місця перебування, (г) терміновості операції. Відповідно змінюється економічна поведінка клієнта: він може переходити від самообслуговування до користування послугами консультанта залежно від свого рівня освіти, довіри та лояльності до банку. Значний перелік стандартних, рутинних, регулярних операцій «просунутий» користувач електронних каналів може виконувати самостійно або за порадою представника банку (у тому числі, скориставшись доступними каналами зв'язку). Наприклад, телефоніст-оператор — контакт центру радить клієнту, як саме активізувати послугу мобільного банкінгу.

З точки зору маркетингу, важливо відзначити, що клієнт стає більш незалежним від одного банку, може швидко підключатися до мережі багатьох фінансових установ, легко порівнювати умови, якість сервісу.

Основними найбільш популярними видами дистанційного банківського обслуговування в Україні є такі:

- Клієнт-банк (переважно для корпоративних клієнтів)
- Інтернет-банкінг
- Банкомати.

Усі ці канали дозволяють додавати функції управління рахунком до інформаційного обміну. Банкомат виконує переважно

функції касира. У розвинених країнах велике поширення одержали, крім зазначених вище, такі канали, які поступово розповсюджуються і в Україні:

- по телефону через оператора (операторський центр — контакт-центр);
- кіоски й пристрої самообслуговування, банківські термінали й принтери, пристрої для проведення електронних переказів коштів;
- інтерактивне телебачення;
- мобільні пристрої, що використовують протокол WAP (Wireless Application Protocol — протокол додатків бездротового зв'язку), мобільні телефони стандарту GSM із вбудованим браузером Інтернет.

Надання банківських продуктів і послуг із застосуванням електронних каналів обслуговування в Україні, як і в Росії, найчастіше здійснюється за таким формами:

- банкомати й POS-термінали (point of sale), тобто операції із застосуванням платіжних карток;
- пряме з'єднання персонального комп'ютера клієнта з банківським сервером по модему («клієнт—банк»);
- по телефону із застосуванням генератора голосових повідомлень — телефонний автоінформатор;
- з використанням персонального комп'ютера й мережі Інтернет.

Відеобанкінг навіть у західних країнах виглядає й досі екзотичним, навряд чи заслуговує розгляду як окремий канал, скоріше — як допоміжний канал комунікації клієнта на дому або у філіалі з фахівцями центрального офісу банку. Відеобанкінг — найскладніший з технічної сторони вид віддаленого банкінгу. Для зв'язку використовуються спеціальні пристрої, обладнані телемоніторами, які дозволяють клієнтові «вживу» спілкуватися зі службовцем банку та готувати з його допомогою необхідні операції. Вони встановлюються в супермаркетах, вокзалах й інших людних місцях, при цьому часто сполучаються з банкоматами.

Продумані технічні рішення й постійний нагляд з боку банківських служб забезпечують високий ступінь захисту системи під час експлуатації. Для ідентифікації клієнта як дійсного користувача використовується система кодів, паролів і динамічних ключів. Усі документи, що відправляються клієнтами у банк, зазвичай кодуються й доповнюються унікальним електронним підписом, який створюють самі клієнти. Електронний підпис захищає документи від навмисного перекручування, а шифрування запобігає їхньому перехопленню.

Банківські документи, (відповіді, повідомлення) спрямовані клієнтові, також закодовані. Електронний документ має форму електронних записів, захищених цифровим підписом, зберігається на носіях інформації й може передаватися за допомогою каналів зв'язку; електронний цифровий підпис — це запис, що створюється за допомогою криптографічних методів, особою, котра формує та обробляє електронний документ. Електронний підпис дає можливість підтвердити цілісність електронного документа й ідентифікувати особу розпорядника рахунка.

Забезпечення безпеки розрахунків — це те, яким чином клієнт буде підтверджувати своє право на проведення трансакцій. Крім традиційного пароля й логіну в різних системах для цих цілей використовують сеансові ключі-паролі (тимчасові), електронно-цифровий підпис на USB-ключі, сертифікат паролів з картою змінних кодів, спеціальний устрій «токен» тощо.

Режим безпеки є суттєвою перешкодою для запровадження Інтернет-банкінгу, не лише через надійність, але й з причини витрачання додаткового часу клієнта на контроль, ідентифікацію.

Поки що широко не запроваджена в Україні така популярна на Заході система ідентифікації, як біометрія, коли особа додатково ідентифікується автоматичним пристроєм (голос, відбитки пальців, руки, сканування очей та обличчя).

Датою народження хоумбанкінгу (*home-banking*) вважається 1983 рік, коли будівельне товариство Nottingham Building Society разом з Банком Шотландії та компанією British Telecom впровадило систему телефонного банкінгу Homelink. Походження терміна «дистанційний банкінг» пов'язують із появою у 1989 р. банку First Direct, заснованому Midland Bank (тепер — HSBC). Спочатку він був створений для виключно телефонного банківського обслуговування, у той час Інтернет зароджувався, і компанія намагалася вести свій банківський бізнес без філіалів та цілодобово. Згодом до телефонного банкінгу (телебанкінгу) додалися РС-банкінг (комп'ютер-банкінг) та Інтернет-банкінг. Він залишився й на сьогодні найбільш респектабельним електронним банком в Англії. 3,6 тис. працівників банку через канали Інтернет та мобільної телефонії обслуговують більше 600 тис. клієнтів. Цей банк проводить розрахунки, платежі, залучає депозити за ставкою вище середнього на ринку та надає кредити на придбання авто, житлові й споживчі позики, кредитні картки, а також продає страхові й інвестиційні продукти.

День 18 грудня 1995 року можна вважати історичним для дистанційного банківського обслуговування: у цей день у віртуальний спосіб розпочав свої операції Security First Network Bank (www.sfnb.com) — перший у світі банк, що став працювати із клієнтами винятково через Інтернет. Єдиний реальний офіс SFNB було використано лише для того, щоб догодити Комісії США по нагляду за фінансовими операціями, яка не мала в той час ніяких документів, що регламентують діяльність подібних банків. У світі налічується більше 300 онлайн-банків, але т.зв. «оффлайнові» банки також мають свої Інтернет-компанії та портали.

Інтернет-банкінг представлений спеціалізованими Інтернет-банкками та різновидом обслуговування клієнтів у традиційних банках. У західній спеціальній банківській літературі та практиці широко застосовуються такі його синоніми, як «home banking», «web banking», «distant banking», «direct banking». Більшість банків започаткували програми дистанційного обслуговування під оригінальними назвами.

Культура продажу в Інтернеті відрізняється від звичайної. В Інтернеті клієнт діє цілком за власним вибором, а це вимагає зміни культури корпорації, переробки продуктів та їх презентації клієнтам, щоб вони могли правильно зробити свій вибір без пресингу з боку продавця, а це спонукало клієнта до поглиблення стосунків з банком. Слід урахувати принципово нові можливості мережі, зокрема, прямі платежі від клієнта до клієнта, послуги брокера в електронній комерції.

Інтернет-банк відрізняється від системи «Банк-клієнт» тим, що при комп'ютерному банкінгу доступ до рахунка здійснюється за допомогою персонального комп'ютера, за допомогою прямого модемного з'єднання з мережею банку й/або Інтернет, тобто для організації робочого місця буде потрібно будь-який комп'ютер, телефон і модем без унікального програмного забезпечення.

Система «Інтернет-банкінг» дозволяє управляти рахунками як у національній, так і в іноземній валюті й одержувати всю необхідну інформацію про рух коштів по них у будь-якій точці світу. Можливі такі варіанти:

- у режимі on-line (через мережу Інтернет)
- у режимі off-line за допомогою комп'ютерного банкінгу (у випадку обмеженого доступу до Інтернету або його відсутності)
- за допомогою WAP-банкінгу з мобільного телефону (перегляд поточного стану рахунка).

Як правило, клієнт працює через Web-броузер, а Web-сервер встановлено у банку. Клієнт може увійти в систему з будь-якого віддаленого терміналу світової мережі.

Деякі банки пропонують своїм клієнтам обмежену версію Інтернет-банкінгу. Наприклад, клієнти можуть бачити лише виписку з рахунка на сайті банку. Якщо клієнт не має доступу до Інтернету, то банк може запропонувати клієнту доступ до сайту банку, безкоштовне користування комп'ютером з підключенням до Інтернету у філіалі або з використанням електронної пошти, значно дешевшої від звичайних провайдерів Інтернету.

Фінансові інформаційні портали є сполучною ланкою між пристроями доступу й постачальниками фінансових послуг. Портили забезпечують доступ споживача до цілого спектра постачальників. (Для користувачів ця послуга зазвичай безкоштовна — портали одержують комісію від постачальників послуг, до яких користувач звернувся через портал).

Фінансові агрегатори надають споживачам можливість порівнювати різні фінансові послуги (наприклад, кредити й позики, страховки й т. ін. від різних постачальників). Їхнє основне завдання — «зібрати до купи» певні види послуг, інформацію про рівень попиту та пропозиції на конкретному ринку або в певній галузі, публікуючи її на своїх web-сайтах. Тим самим вони зменшують асиметричність ринкової інформації й сприяють вирівнюванню цін від різних постачальників. Їхні доходи також складаються з комісійних, отриманих від постачальників послуг. Серед фінансових агрегаторів одержали поширення «агрегатори рахунків» і «агрегатори фінансових продуктів».

Постачальники забезпечення створюють і забезпечують використання електронних фінансових продуктів. Прикладом типових «електронних фінансових продуктів» є системи дистанційного обслуговування «Банк-клієнт», кредитні картки, «електронні гаманці» й т.ін. З технічної точки зору електронні фінансові продукти являють собою програмно-реалізовані пакети фінансових послуг.

Розвиток Інтернет-комерції призвів до появи нових типів постачальників банківських і фінансових послуг, що змінило характер дистрибуції — вона стала багаторівневою, а портали й агрегатори почали виконувати роль нових каналів дистрибуції банківських послуг. Ступінь і глибина проникнення нових учасників у сферу банківських послуг залежать від можливості автоматизувати процес надання послуг і, відповідно, від рівня необхідних первісних

витрат на автоматизацію (up-front costs). Повністю автоматизувати можна послуги, що мають властивості споживчого товару. Ця обставина обумовила напрямок експансії нових учасників ринку банківських послуг.

Легше за все автоматизувати (зробити «електронними продуктами») роздрібні послуги банків, такі як клієнтські платежі, брокерські послуги, іпотечне кредитування, страхування й торговельні операції на фондовому ринку. Операції на ринку цінних паперів і страхування пов'язані з торгівлею стандартними фінансовими контрактами, платежі в банківській системі здебільшого уніфіковані й стандартизовані, а іпотечне кредитування вимагає мінімальних витрат на оцінку кредитного ризику й т.ін.

Наприклад, сучасний банк пропонує клієнтам цілодобовий, без вихідних, швидкий доступ до своїх рахунків (у цьому банку), контроль залишків по рахунках, переказ коштів з одного свого рахунка на інший (у т.ч. купівля/продаж валюти, поповнення рахунків пластикових карток), переказ коштів на рахунки фізичних і юридичних осіб, відкриття й закриття депозитів; оплату комунальних послуг, послуг Інтернет-провайдерів, операторів зв'язку тощо. При підключенні підсистеми «Електронний брокер» клієнт може купувати та продавати цінні папери на біржі.

Інтернет-банки не мають філій і відділень, більша частина їхніх операцій автоматизована, і, відповідно, вони не несуть значних витрат на оплату праці та споруд. Для готівкових операцій Інтернет-банки укладають угоди зі звичайними банками про касове обслуговування своїх клієнтів або використання мережі банкоматів. Віртуальні банки відкрито й агресивно просувають своїм існуючим та потенційним клієнтам виключні переваги, які вони поділяють з клієнтами, — це, зокрема, економія операційних витрат на утримання філій, що дозволяє їм працювати на значно меншій процентній маржі.

Інтернет-банки зазвичай мають більш високі ставки по рахунках і низькі тарифи на обслуговування рахунків. Так, середня ставка депозитів у звичайних банках на 1—2 пункти нижче порівняно з Інтернет-банками, а середня вартість річного обслуговування рахунка — відповідно 3,08% й 1,3%. Більшість європейських Інтернет-банків є дочірніми підприємствами традиційних банків, а Інтернет-банки США в більшості випадків входять до складу фінансових конгломератів.

Поява та динамічний розвиток Інтернету викликали сумніви щодо доцільності взагалі відмовитися від філіалів і актуалізували ідею створювати віртуальні банки.

Однак практика спростувала цю тенденцію — і навіть суто віртуальні банки почали відкривати свої офіси, а деякі створили свою мережу банкоматів для підтвердження своєї фізичної присутності.

Вдалим прикладом вважається банк NetBank of Alpharetta (США), що був заснований у 1996 р. та не має жодного філіалу. NetBank має активи близько 3,2 млрд дол., надає найвищі ставки за депозитами та безкоштовне обслуговування рахунків, включаючи платежі в режимі реального часу, агрегацію рахунків. У банку нараховується більше 150 тис. клієнтів в усіх 50 штатах та 20 зарубіжних країнах. Показово, що NetBank є дочірньою структурою NetBank Inc., фінансового холдингу.

Інтернет-банкінг фігурує в планах стратегічного розвитку практично всіх фінансових установ. На сьогодні він використовується для формування лояльного відношення клієнтів до банку й для створення конкурентної переваги в перспективі на цьому ринку.

Сучасний банк не обійдеться без власного веб-сайту. Майбутній власник сайту, як правило, укладає два договори — на розробку сайту (з безпосереднім виконавцем, наприклад, студією web-дизайну) і на надання хостингу (з хостинговою компанією). Послуги з надання хостингу — ліцензована діяльність, для заняття якою необхідна наявність ліцензії Міністерства зв'язку. Сьогодні досить поширена практика, коли з придбанням хостингу доменне ім'я реєструється безкоштовно.

За типовою процедурою, клієнт, якщо хоче скористатися Інтернет-банкінгом і дістати доступ до свого рахунку, просто відвідує сайт свого банку та вводить номер своєї банківської картки та ПІН-код.

У зверненні до клієнта підкреслюється можливість спілкуватися з менеджером рахунку у будь-яку годину доби.

Так, окремі банки стимулюють клієнтів до збільшення обсягів операцій в «он-лайн» двома шляхами — низькими тарифами та вимогами до доходів клієнтів і мінімального обсягу трансакцій. Наприклад, англійський Сітібанк установив поріг річного доходу у 15 тис. ф. ст. для відкриття рахунку в Інтернеті (Citibank Direct Current Account). Клієнт має можливість зв'язатися з представником банку цілодобово по телефону й одержати консультацію. Банк встановив премії активним користувачам —

безкоштовний Інтернет. Для касових операцій держатель рахунка в Інтернеті отримує дебетову картку VISA, яка дозволяє проводити покупки та знімати гроші з 30 тис. банкоматів системи LINK у Великобританії та більше 840 000 банкоматів системи VISA й LINK в усьому світі.

Наприклад, у банку проведення платежу через відділення обійдеться клієнтам у 10 разів дорожче, ніж через Інтернет. Тарифи на Інтернет-банкінг по банках сильно відрізняються й найчастіше містять у собі три складові: плату за підключення, абонентську плату й комісії за проведення різного роду платежів. Плата за підключення усе рідше вимагається банками й стягується переважно за надання технічних компонентів системи. Абонентська плата практикується всіма банками, але окремі банки стягують плату не за послугу Інтернет-банкінгу, а за пакет послуг та видачу пластикової картки. Комісія за проведення платежів зазвичай включає відсоток від суми платежу, але не менше визначеної банком мінімальної суми.

Розвиток Інтернет-банкінгу означає нову філософію бізнесу, у тому числі необхідність координації зусиль різних підрозділів, роботи служб маркетингу, інформаційних технологій.

Станом на початок 2005 року банки в Україні значно розрізнялися за ступенем використання можливостей цього каналу:

- повнофункціональна система послуг через Інтернет (4—5 банків);

- можливість здійснення окремих операцій та інформаційний обмін (більше 10 банків);

- лише для інформаційного обміну (стан рахунка, підтвердження надходження коштів, запити тощо) — основна частина банків з перших 50.

Решта банків готується до впровадження або залишається на стадії інформаційного порталу для клієнтів, що лише сприяє іміджу банку.

Існують два варіанти роботи клієнта з банком: режим реального часу (зв'язатися з банком можна в будь-який час доби) і визначений банком проміжок часу між відправленням розпорядження та виконанням банківських операцій.

Таблиця 7.5

МОДЕЛІ ІНТЕРНЕТУ В УКРАЇНСЬКИХ РОЗДРІБНИХ БАНКАХ

Характеристики Інтернет-банкінгу	Інтеграція з іншими каналами доставки	Тарифи на послуги
Перехідна модель, за якою клієнти: проводять платіжні операції за лічені хвилини, у т.ч. в межах обслуговування складних фінансових систем; забезпечують можливість роботи з платіжними документами одночасно для декількох співробітників, які знаходяться у різних офісах; одержують можливість обміну фінансовими документами з іншими бухгалтерськими програмами; використовують необхідну кількість електронних підписів	Вихід на мобільний банкінг, інформація про філіали (локатор), банкомати та види послуг, що надаються	Абонентська плата за користування Інтернет-банкінгом — 50 грн на місяць
Фінансовий портал дозволяє керувати рахунками з будь-якого комп'ютера, підключеного до Інтернет. Клієнт має можливість переглядати виписку по рахунках та платіжних картках, відправляти до банку платіжні доручення та запити на відкриття нових рахунків, тимчасово блокувати/розблоковувати платіжні картки та встановлювати ліміти на видачу готівки	Паралельно з системою Клієнт-банк; мобільний банкінг; Телефонний банкінг	«Інформаційний приватний» пакет (перегляд залишків та виписок по рахунках, інформування щодо подій з рахунками, запити на відкриття нових рахунків) — 15 грн на рік + 10 грн за підключення. «Стандартний приватний» пакет (можливості інформаційного пакета + перекази коштів з поточних та карткових рахунків та операції з платіжними картками) — 25 грн на рік + 15 грн за підключення

Закінчення табл. 7.5

Характеристики Інтернет-банкінгу	Інтеграція з іншими каналами доставки	Тарифи на послуги
Просунута система Інтернет-банкінгу, складається з інформаційної та активної компоненти. Інформаційна частина дозволяє здійснювати: перегляд залишків по рахунках, контроль руху по рахунках; складний пошук документів; вхід у систему з ненадійного комп'ютера (з Інтернет-кафе), використовуючи список одноразових паролів; пошук інформації про курси валют НБУ. Активна частина дозволяє: створювати й відправляти в банк платіжні документи в національній валюті, здійснювати посилення на довідник банків і довідник контрагентів з автоматичним заповненням полів у платіжному документі; пропонуються шаблони документів	WAP-сервіс — мобільні телефони	
Система ELPay передбачає надання послуг клієнтові за допомогою Інтернет. Клієнт банку, використовуючи стандартний веб-браузер і традиційні способи виходу в Інтернет, одержує захищений доступ до свого рахунка в банку і можливість керування фінансами з будь-якого місця у світі. Інтернет-банкінг — це можливість оперативного відстеження стану рахунка і проведення операцій за рахунок онлайнової технології доступу; відсутність необхідності будь-яких операцій по установці, налаштуванню і модифікації програмного забезпечення в офісі у клієнта		Активізація системи «ELPay» — 20 грн, надання інформаційних послуг (виписок, з передаванням на апарати мобільного або пейджингового зв'язку) — 30 грн щомісячно; оновлення обслуговування після тимчасового призупинення — 20 грн

Телефонне банківське обслуговування — окремий варіант дистанційного обслуговування, проведення операцій по рахунках клієнта на підставі його дистанційних розпоряджень, переданих клієнтом по телефону за участю або без участі оператора-телефоніста й із проходженням установленної процедури передачі дистанційних розпоряджень.

На Заході — це найпоширеніший різновид дистанційного банкінгу, зокрема використання системи комп'ютерної телефонії. З погляду мобільності вважається дуже зручним, оскільки для того, щоб скористатися послугами банку, досить мати під рукою телефон: мобільний або простий з можливістю тонального набору номера.

Так, телефонія американської фінансової корпорації Wells Fargo — Phone Banksm складається з 11-ти контакт-центрів, які обслуговують 23 штати, де працює банк; у штаті центрів 4 тис. «телефонних» банкірів, посадовців та менеджерів, що надають послуги та продають їх у відповідь на понад 20 млн звернень клієнтів кожного місяця.

У телебанкінгу можливі 2 варіанти: коли клієнт прямо спілкується з комп'ютером та коли клієнт спілкується безпосередньо з оператором.

У першому випадку за допомогою певної комбінації клавіш можна миттєво довідатися, скільки грошей на рахунку, які процентні ставки або котирування акцій на ринку, а також переказати гроші тощо. Робота можлива у двох режимах: у режимі автовідповідача система «відповідає» на сигнали модему, телефону і факсу; або система автоматично спрацьовує при зміні стану рахунка клієнта й передає йому повідомлення на модем, телефон, факс або пейджер. Другий режим особливо популярний серед клієнтів, для яких важливо контролювати надходження грошей на свої рахунки.

У другому випадку — у формі контакт-центрів (call-centre) — при надходженні дзвінка клієнта на екран комп'ютера у оператора в банку виводяться дані про рахунок клієнта. Отримані в результаті діалогу клієнта й оператора дані в реальному часі вводяться в операційну систему банку.

Послуга дистанційного керування рахунком дозволяє проводити комунальні платежі з карткового рахунка зі звичайного телефону з тональним набором. Утім наявність платіжної картки не завжди є неодмінною умовою для проведення платежів по телефону. Досить бути клієнтом банку: фізична особа підписує з ним договір на відкриття поточного

рахунка, в якому необхідно вказати «адресність» рахунка — ЖЕК, «Укртелеком», навчальний заклад і т. ін. На ці рахунки надалі й будуть пересилатися кошти. У середньому за такий сервіс банки беруть 6—10 грн на місяць. Крім місячної плати вони можуть стягувати по 1 грн за кожен платіж (або скасування платежу через оператора) і 10 грн — за заміну пароля. На сьогоднішній день (2005 р.) подібну послугу надають близько 10-ти українських фінансових установ.

Таблиця 7.6

ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯКИХ МОДЕЛЕЙ ТЕЛЕФОННОГО БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Банк	Параметри телебанкінгу
Аваль	Послуга «АвальТелеВойс» — це телефонна інформаційна система, яка дозволяє отримати необхідну фінансову інформацію в автоматичному режимі, без участі оператора. Клієнту достатньо набрати телефонний номер і надалі слідувати голосовим підказкам системи, обираючи необхідні послуги додатковим набором цифр (тоновий набір). Інформація для фізичних осіб: про курси валют НБУ і «Аваль», про рух коштів на картковому рахунку
Укрексімбанк	EXIMVOICE (Ексімвойс) надає можливість цілодобово, за допомогою міського телефону, отримувати голосові повідомлення та факсом — копії повідомлень про стан поточних та карткових рахунків
Південний	Телебанкінг працює як інформаційний канал. Для того, щоб довідатися про залишки по рахунках, необхідно авторизуватися: увести код і пароль. Клієнтові видається конверт із таблицею 10x10 із тризначними паролями. Після введення коду система називає номер рядка й стовпця, і клієнт повинен увести пароль із зазначеної клітки таблиці. Також можна дізнатися про курси валют та про банк, його послуги, адреси філій і банкоматів
Меркурій	У системі «Домашній банк» — дистанційне керування поточним рахунком фізичної особи. З будь-якого пункту клієнт може здійснювати заздалегідь обговорені платежі зі свого поточного рахунка — і для цього йому потрібен лише телефон з можливістю тонального набору цифр. Клієнт має можливість оплачувати комунальні послуги та послуги телефонного зв'язку, вносити різні абонентські плати, поповнювати платіжну картку, переказувати гроші на депозит, погашати кредит та відсотки по ньому. Крім цього можна одержувати інформацію про залишки на поточному і депозитному рахунках, курси валют НБУ, інформацію про різні послуги банку. Керувати рахунком можна в автоматичному режимі або

Проблемою контакт-центрів є те, що порівняно з філіалами в них дуже висока плинність кадрів. Наприклад, у США вона становить до 40%, у той час як у філіалі — не більше 4%, що погано впливає на досвід банкірів. Також існує проблема у спілкуванні. Телефонні агенти часто не вислуховують клієнтів, а намагаються запропонувати продукт банку, у той же час мовчать, коли клієнт порушує складне питання. Часто клієнт змушений подовгу чекати з'єднання. Тобто у клієнтів складається враження, що банк створює зручні умови для себе, а не для них.

Телебанкінгом часто іменують звичайне обслуговування карткових рахунків: власникові картки на його мобільний телефон (у вигляді SMS-повідомлень) відправляється інформація про стан рахунка: платежі й надходження на рахунок, виписки за минулий період. У випадку втрати/крадіжки картки клієнти банку, використовуючи можливості системи дистанційного керування рахунком, можуть самостійно, у найкоротший термін, заблокувати картку й запобігти її несанкціонованому використанню. Плата за таку послугу складає 5—7 дол. США на рік.

Мобільний банкінг — це система цілодобового контролю за рухом коштів по картковому рахунку за допомогою SMS-повідомлень на мобільний телефон або через WAP-протокол.

У Західній Європі послугами мобільного банкінгу зараз користується 14% клієнтів дистанційного обслуговування в режимі реального часу.

Схема користування мобільним телефоном для розрахунків картою є дуже простою: клієнт набирає зі свого мобільного телефону цифровий код, негайно його телефонний апарат з'єднується з банкоматом, клієнт набирає додаткову команду і переводить кошти з корпоративного рахунка на рахунки в інших банках для оплати за комунальні послуги.

WAP — це засоби одержання доступу до ресурсів Інтернет за допомогою мобільного телефону, без чого клієнти не могли б скористатися з додаткових можливостей, таких як комп'ютер або модем. WAP (Wireless Application Protocol) — це протокол, або технічний стандарт, що описує спосіб, за допомогою якого інформація з Інтернет передається на невеликий дисплей мобільного телефону. На сьогоднішній день в Україні послуги WAP-доступу надають більшість операторів. Дана послуга дозволяє клієнтам (абонентам) оплачувати свої витрати за допомогою телефону GSM і банківської платіжної картки. Використовуючи свої мобільні телефони й банківські платіжні

картки, безпосередньо з телефону GSM клієнти (абоненти)
мають можливість управляти

Таблиця 7.7

ПОРІВНЯННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ МОБІЛЬНОГО БАНКІНГУ ПРОВІДНИХ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

Банк	Характеристика мобільного банкінгу	Інтеграція з іншими каналами	Вартість послуг
Аваль	М-банкінг: інформацію про стан свого карткового рахунка (залишок коштів, заблоковані суми і останні п'ять транзакцій), номери своїх карткових рахунків, а також номери карток до рахунків, підключених до М-банкінгу. Автоматично одержують на дисплей мобільного телефону інформацію про надходження і списання коштів з карткового рахунка. Клієнти самостійно по мобільному зв'язку змінюють пароль доступу до М-банкінгу	Підключитися до М- банкінгу можуть усі власники платіжних карток банку «Аваль», які є абонентами операторів мобільного зв'язку UMC, Джинс, Київстар чи Golden Telecom, зателефонувавши до Інформаційного центру банку	Підключення безкоштовно
Приватбанк	Послуга «GSM-banking» дозволяє управляти картковим рахунком без відвідування банку. Послуга дозволяє абонентові провадити платежі зі свого карткового рахунка за послуги зв'язку й інші платежі, для чого абонентові наданий SMS-інтерфейс	Послуга підтримує обслуговування по платіжних картках Visa International Europay / MasterCard International, випущених Приватбанком	
ВАБанк	Можливість власникам платіжних карток VISA, EuroCard/ /Master Card, Cirrus/Maestro, емітованих банком: одержання інформації про суму, доступну до використання по картці в даний момент; одержання повідомлення, що підтверджує проведення операції по картці; можливість самостійно з мобільного телефону поставити картку в стоп-лист; одержання на	Повідомлення банком на мобільний телефон клієнта після проведення по картці операції платежу або зняття готівки в банкоматі	

	мобільний телефон повідомлення про надходження коштів на картковий рахунок. Клієнт може бути підключений до кожного з операторів мобільного зв'язку		
Південний	<p>Можливості:</p> <p>Відстеження стану рахунка, клієнт повідомляється про новий рух SMS; розсилка залишків по рахунках (за будь-яким гнучким графіком) у вигляді SMS-повідомлень; запит залишків по всіх рахунках.</p> <p>Пряме включення у мережу UMC та Київстар; тільки кодовані канали передачі даних (не використовуються відкриті канали, такі як Інтернет, e-mail). Система може бути розвинена до активної частини (ініціювання платежів)</p>		
АвтоЗАЗбанк	Система «Мобільний банкінг» не дозволяє здійснювати платіжні трансакції. Послуга для клієнтів, котрі мають рахунок у банку. Клієнт може контролювати залишки на рахунках		Щомісяця абонентська плата 8 грн (плюс ПДВ), плата за одержання разового повідомлення 0,50 грн (плюс ПДВ)

своїм картрахунком: оплачувати послуги й товари інших фірм. Користування «GSM-Banking» побудовано у формі діалогу, що закінчується повідомленням про успішний або неуспішний переказ коштів. Списання коштів з рахунка абонента провадиться безакцептно, тобто не підтверджується підписом абонента, тому порядок надання послуги вимагає укладання спеціальної угоди, в якій абонент доручає банку списувати з його карткового рахунка відповідні суми за його запитом у форматі SMS на користь зазначених одержувачів.

Для того щоб оплачувати кілька видів послуг, наприклад різні комунальні платежі, на кожен вид платежу оформляється додаткова угода із вказівкою щодо призначення платежу й реквізитів одержувача. Так само кожному типу платежу відповідає певний номер телефону для обміну SMS-повідомленнями. Таким чином, SMS-повідомлення із вказівкою суми платежу на зазначений номер означатиме перерахування коштів на користь конкретного одержувача коштів.

За досить короткий час банкомат пройшов еволюцію від автомату для зняття готівки до «автоматичного банкіра». Зарубіжні великі роздрібні банки мають широкую мережу банкоматів для зручності клієнтам. Так, лише одна американська фінансова корпорація Wells Fargo має парк у 6234 банкомати, більше 5400 Інтернет-кіосків, з голосовими інструкціями англійською та іспанською для сліпих, а також дисплеї з меню на чотирьох мовах.

Банки починають установлювати нове покоління банкоматів — багатофункціональних. Такий комплекс дозволяє самостійно, не вдаючись до послуг операціоністів, просто й швидко поміняти валюту, зняти готівку за допомогою пластикової картки не тільки в національній валюті, але й у доларах і євро, одержати виписку з рахунка, поповнити свій картковий рахунок, внести кошти для погашення споживчого кредиту, оплатити послуги операторів стільникового зв'язку й супутникового телебачення.

На відміну від схожих пристроїв, установлених деякими іншими банками, із закладанням у них готівки клієнтом у спеціальних конвертах, комплекс самообслуговування відразу перераховує та обробляє внесену готівку. Це дозволяє набагато оперативніше виконати доручення клієнта — не чекати доставки конверта з пристрою в касу банку, що може займати до двох банківських днів, а миттєво зарахувати кошти на рахунок, направити їх на погашення кредиту й т.ін. Крім того, виключається ймовірність виникнення конфліктних ситуацій між

банком і клієнтом, які можливі при закладанні коштів у конверті. Перспективи для розвитку таких пристроїв, на думку керівників банку, є позитивними: з одного боку, автоматизовані комплекси можна встановити там, де не можна відкрити звичайний банківський офіс, при цьому вони роблять цілий набір операцій у режимі реального часу, цілодобово й без вихідних; з іншого боку, собівартість операцій у банківському комплексі значно менша, ніж собівартість аналогічних операцій, зроблених за участю співробітника, і це важливо, з огляду на завдання зниження витрат, що стоїть перед банками.

Наявність кіосків у філіалі дозволяє клієнтам скористатися дешевшим шляхом порівняно зі звичайним каналом Інтернету, а також допомагає клієнтам подолати побоювання та сумніви щодо власного вміння правильно скористатися автоматом, навчитися обслуговувати себе. Такі кіоски виконують також роль навчальних модулів, розвиваючи вміння клієнтів-новачків. Використання веб-кіосків може прискорити перехід клієнтів на користування дешевшими каналами доставки.

Клієнти західних банків використовують Інтернет-кіоски переважно для таких функцій:

- 1) перевірки рахунків;
- 2) відвідування сайту банку та ознайомлення з демонстраційними версіями;
- 3) користування Інтернет-банкінгом, для переказів та замовлення чеків;
- 4) розміщення коштів на депозиті та для інформації про нові продукти;
- 5) поповнення кредитних заявок.

IP-мережа може підвести телефонію, інтерактивні кіоски та відео під нагляд з боку філіалу, який виступатиме інтегратором усіх мереж. Кожен телефон може мати свою власну адресу в IP, отже працівники банку матимуть можливість підключити свої телефони у будь-якому філіалі та отримати дзвінки на свої офісні номери.

Сприйняття он-лайнного банківського обслуговування продовжує зростати як складова інтегрованої системи дистрибуції фінансових установ. Так, якщо у 1996 р. лише 2,4 млн домогосподарств США підключилися до Інтернет-банкінгу, то до 2003 року ця цифра досягла 29,2 млн, а на 2007 рік очікується, що майже 37% усіх американських домогосподарств будуть користуватися такими послугами — тобто до 42,5 млн, а щорічне зростання становитиме майже 9%. Понад 80% американських

домогосподарств використовує більше ніж один банківський канал, тому помилково в стратегічному відношенні банкам зосереджуватися на розвитку одного каналу. Висновок експертів — он-лайн-банкінг є лише компонентом системи збуту. На користь подальшого розвитку дистанційного обслуговування свідчить те, що клієнти, які користуються он-лайн-банкінгом, є на 21% більш прибутковими.

Прийняття багатоканальної стратегії розвитку, яка дозволяє клієнту взаємодіяти з банком та проводити операції багатьма шляхами, є однією з найважливіших змін у попиті споживачів, до яких мають бути готові фінансові установи. Комерційні банки повинні й далі піднімати рівень автоматизації та здатність збирати інформацію про клієнта, що стосується продуктів, каналів та послуг, для оптимізації взаємовідносин з клієнтами.



Завдання для самоконтролю (Розділ 7)

1. Чому банку слід розвивати одночасно всі канали доставки?
2. Що являє собою канал збуту банківських продуктів?
3. Охарактеризуйте ознаки сучасної системи каналів доставки.
4. Чим відрізняються традиційні канали доставки від нетрадиційних?
5. Як порівняти канал доставки та канал зв'язку?
6. У чому переваги прямого контакту банкіра з клієнтом?
7. У чому переваги використання агентів для просування банківських продуктів?
8. Яким чином визначається допоміжна або основна роль каналу доставки для даного банку?
9. Які фактори визначають пріоритетність розвитку каналу доставки в банку?
10. Чому наявність розвинутої мережі філіалів є конкурентною перевагою банку?
11. Чи можуть філіали перетворитися на ваду банку?
12. Яким чином банк може реорганізувати філіал?
13. Порівняйте різні форми (моделі) філіалів сучасного банку.
14. Назвіть основні переваги філіалу над іншими каналами доставки.
15. Чим керується керівник банку, коли приймає рішення про вибір місця розташування філіалу?

16. Як визначається привабливість регіону для банку?
17. Поясніть процедури визначення зони покриття для філіалу.
18. В якому разі доцільно робити переміщення філіалу?
19. Чи доцільно розташовувати філіал поруч з відділенням іншого банку?
20. Як часто банк має змінювати дизайн приміщень філіалів?
21. Чим віддалене банківське обслуговування відрізняється від обслуговування клієнта у філіалі?
22. Чи не відволікає Інтернет-банк клієнтів від інших каналів доставки послуг і продуктів?
23. Які саме і чому продукти банку не можуть бути доставлені в системі дистанційного обслуговування?
24. Назвіть основні різновиди дистанційного банківського обслуговування.
25. У чому переваги віддаленого банківського обслуговування?
26. Що стримує розвиток дистанційного банку?
27. Чи обґрунтовані прогнози приреченості філіалів за умов розвитку електронних каналів доставки?
28. Якими рисами можна наділити типового клієнта, що активно користується дистанційним банком?
29. Чи може канал зв'язку (комунікації) перетворитися на канал доставки?
30. Яке значення має запровадження електронного цифрового підпису?
31. Яким чином банки намагаються забезпечити безпеку розрахунків електронними каналами доставки послуг?
32. Чим відрізняються віртуальні банки від традиційних?
33. Яку роль можна відвести веб-сайту банку у розвитку системи каналів збуту?
34. Охарактеризуйте порядок користування телефон-банкінгом.
35. У чому переваги користування мобільним банкінгом?
36. Що являють собою багатофункціональні банкомати?
37. Для чого служать Інтернет-кіоски?
38. Як банку слід координувати розвиток різних каналів збуту?



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 7

Вправа 7.1

Ваш банк запускає програму Інтернет-банкінгу. За I квартал підключено до нової системи сервісу 150 осіб, в основному

приватні підприємці. Аналіз виявив, що лише 20 з них розпочали трансакції. Основна частина клієнтів Інтернет-банку використовує лише інформаційну складову — відомості про стан рахунка. Ви, куратор цього напрямку бізнесу, самі зайшли на сайт свого банку та з'ясували, що програма для клієнта завантажується дуже довго, меню виглядає занадто обмеженим. Вам самому виявилось важко виконати без помилок усю послідовність операцій для оплати рахунка через Інтернет. Ви також не впевнені, що система ідентифікації користувача є досить зручною.

Відомо, що у банку обслуговується зараз 5 тис. приватних підприємців, а також 20 тис. вкладників.

Завдання: Розробити заходи щодо просування нового каналу збуту. Визначити цільову клієнтуру та спробувати ідентифікувати їх вимоги. Обговорити проблеми з керівником служби інформаційних технологій.

Вправа 7.2

Вас запросили на засідання Правління банку з приводу призначення керівником філіалу, що має бути створений. На цей час Ви працюєте аудитором філіалів.

На зустріч з керівництвом Вам слід прийти з пропозиціями щодо програми розвитку філіалу, включаючи вихід на цільові рівні залучення депозитів та кількості рахунків, а також розташування офісу. Керівництво встановлює межу чисельності персоналу Вашого філіалу, лімітує витрати на розвиток бізнесу. У цьому місті вже активно працюють філіали 5-ти великих банків. У місті проживає 350 тис. населення, розташовано 5 великих підприємств з чисельністю працюючих 25 тис. осіб. Безробіття становитиме 5%, кількість домогосподарств — 100 тис., у місті є 3 вузи та 1 технікум.

Завдання: На якому сегменті клієнтів Ви маєте зосередитися? Яким чином Ви проведете презентацію свого філіалу? Від яких підрозділів банку Ви хочете одержати додаткову інформацію для розробки бізнес-плану? Як Ви плануєте координувати розвиток свого філіалу та інших каналів доставки продуктів?



**Термінологічний словник
основних понять розділу 7**

Банкомат (автоматична касова машина, англ. — Automatic Teller Machine, АТМ) — пристрій, що наділений функціями в автоматичному режимі видавати готівку з карткового рахунка, повідомляти про стан рахунка та рух коштів, а банкомати нового покоління здатні приймати готівку, відкривати депозити, виконувати розпорядження на платежі з рахунків, обмінювати валюту, переказувати гроші з рахунка на рахунок, інкасувати чеки та видавати невеличкі позички, а всього виконувати майже 90% рутинних банківських операцій. Банкомат може працювати цілодобово.

Відеобанкінг — допоміжний канал комунікації клієнта на дому або у філіалі з фахівцями центрального офісу банку (за допомогою відеотерміналу зі зворотним зв'язком).

Віртуальний банк — специфічна форма банківської установи, яка пропонує своїм клієнтам віддалене банківське самообслуговування (home banking), не має філій і відділень, більша частина операцій у якій автоматизована, і, відповідно, банк не несе стандартних витрат на оплату праці та споруд.

Дебетова картка — банківська картка, підтримана банкоматом та POS-терміналами (point-of-sale), яка може бути використана для закупівлі товарів і послуг електронним шляхом. Картка заміщує розрахунки готівкою або чеками. Трансакції в цьому випадку являють собою списання певної суми з карткового рахунка держателя картки або негайно, або у межах від 1 до 3-х днів. Залежно від типу картки, дебетова картка може вимагати від користувача підпису або введення PIN-коду (personal identification number) у спеціальний пристрій.

Дистанційне банківське обслуговування — проведення операцій по рахунках клієнта на підставі його дистанційних розпоряджень.

Дистанційне розпорядження — це розпорядження банку виконати певну операцію, передане клієнтом по погодженому каналу доступу із проходженням певної процедури передачі розпоряджень.

Електронна комерція (Electronic Commerce) — будь-які форми угоди, яка здійснюється за допомогою інформаційних мереж. Прийнято виокремлювати чотири основні напрями електронної комерції — бізнес—бізнес (business-to-business, B2B); бізнес—споживач (business-to-consumer, B2C); бізнес—адміністрація (business-to-administration, B2A); споживач—адміністрація (consumer-to-administration, C2A).

Електронна пошта — масовий засіб електронних комунікацій; схожий на звичайну поштову службу, але кожен користувач Інтернет має у мережі одну або більше поштових скриньок (захищених паролем) з унікальною адресою, на які за допомогою комп'ютера, мобільного телефону надсилаються повідомлення; може бути не лише каналом інформації, але й каналом цільового збуту, особливо, коли

використовується для надсилання документації за угодами, повідомлень про стан рахунка тощо.

Електронний документ — документ, представлений в електронному вигляді як сукупність змістовної частини та електронно-цифрового підпису.

Електронний переказ — трансація, яка електронним чином переказує гроші від одного фінансового інституту до іншого.

Засоби зв'язку — технічні пристрої, що використовують канали зв'язку.

Інтернет-банк — банк, що надає послуги Інтернет-банкінгу. ІБ може вважатися як традиційний банк, що має власний канал збуту продуктів для клієнтів через Інтернет, так і цілком віртуальний банк. Відповідно, Інтернет-банкінг — різновид дистанційного банківського обслуговування, що використовує можливості мережі Інтернет, на відміну від системи «Клієнт-банк» не вимагає спеціального програмного забезпечення від обслуговуючого банку.

Канали зв'язку — спосіб організації обміну інформацією та продуктами між банком і клієнтом.

Кредитна картка — пластикова картка, що дає доступ до кредитної лінії. Користувачі обмежені сумами, які вони можуть одержати, але від них не вимагається повністю погашати всю суму кожного місяця. Замість цього проценти нараховуються на залишок з мінімальною сумою до сплати.

Мобільний банкінг — система цілодобового контролю за рухом коштів по картковому рахунку за допомогою SMS-повідомлень на мобільний телефон або через WAP-протокол.

Он-лайн-банкінг (дистанційний банкінг) — віддалене керування банківськими рахунками шляхом телефону (телебанкінг), персонального комп'ютера та Інтернету (Інтернет-банкінг) або портативних пристроїв (мобільний банкінг).

Телебанкінг — віддалений доступ до банківських рахунків шляхом телефону з кодованим доступом у тональному режимі.

Телефонний банкінг (телебанкінг) — здійснення банківської операції за телефонними дорученнями.

Трансація — обмін діловою інформацією, яка стосується угоди.

Філіал банку — територіально відокремлений підрозділ з надання послуг клієнтам у межах дозволених даному банку операцій.

Фінансовий супермаркет — територіально однорідна установа, де одночасно надається весь можливий комплекс фінансових послуг і

продуктів. Об'єднує банківські та небанківські фінансово-кредитні установи.

Фінансові інформаційні портали — сполучна ланка між пристроями доступу й постачальниками фінансових послуг.



Література (Розділ 7)

1. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посібник / Новикова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — 156 с.
2. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет / В. А. Романова (сост.). — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.
3. Жарковская Е. П. Банковское дело: Учебник. — М.: Омега-Л, 2004. — 440 с.
4. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с.
5. Иванова С. П. Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2001. — 46 с.
6. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
7. Нікітін А. В. Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
8. Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень — Затверджено постановою Правління Національного банку України N 375 від 31 серпня 2001 року.
9. Про банки і банківську діяльність — Закон України №2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями).
10. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 480 с.
11. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.

8.1. Зміст комунікаційної політики банку

Комунікаційна політика банку, будучи одним із інструментів маркетингу, набуває особливої актуальності в банківській сфері. Цей процес пов'язаний з цілим комплексом причин: загостренням конкурентних відносин, викликаних падінням прибутковості, зниженням місткості фінансового ринку, загальним падінням іміджу банків унаслідок кризи банківської системи. Розвиток ефективної корпоративної культури, що відповідає принципам відвертості, прозорості, є неодмінною умовою динаміки інтеграційних процесів.

Розглянемо *послідовність формування комунікаційних рішень*.

1. Аналіз комунікаційної ситуації банку має включати:

- аналіз макрофакторів зовнішнього середовища,
- аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій банку.

Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища:

- аналіз макрофакторів — політичних, економічних, культурних, технологічних, соціальних і ін.;
- аналіз комунікацій між банками і державою;
- характер правового поля і його вплив на бізнес-комунікації;
- характер податкового поля;
- аналіз існуючої культури підприємництва.

Аналіз зовнішніх комунікацій банку:

- опис існуючої культури бізнес-комунікацій;
- відповідність комунікаційної політики генеральним цілям;
- основні позиції банку в зовнішньому середовищі (лобіювання, забезпеченість фінансовими ресурсами, авторитет, монополія, марка);
- динаміка корпоративного іміджу та його структура.

У ході аналізу зовнішніх комунікацій проводиться **діагностика комерційних комунікацій**, яка включає:

- ♦ характеристику основних комерційних елементів комунікаційного комплексу;
- ♦ ідентифікацію некомерційних комунікацій під час просування продуктів;

- ◆ характеристику банківських продуктів банку, стадії життя і використання комунікаційних засобів під час їх просування;
- ◆ визначення сервісного комплексу послуг банку;
- ◆ дистрибуцію банківських продуктів і цінову політику;
- ◆ позиціонування банку і опис марки банку;
- ◆ аналіз споживачів, їх потреб, мотивації під час вибору банківського продукту;
- ◆ тип ринку і його динаміку (швидкозростаючий новий ринок);
- ◆ аналіз комунікацій з партнерами, посередниками.

Діагностика й аналіз некомерційних комунікацій мають здійснюватися за такими напрямками:

- розгляд комунікацій, пов'язаних зі стратегічною місією і обумовлюючих наявність таких бізнес-комунікацій, як меценатство та добродійність, і, відповідно, позиціонування банку як соціального інституту;
- розгляд характеру лобіювання, його динаміки, взаємозалежності з комерційною діяльністю.

Діагностика й аналіз внутрішніх комунікацій банку мають здійснюватися за такими напрямками:

- аналіз системи управління і стилю менеджменту;
- опис базових цінностей організаційної культури і виявлення міри їх прогресивності;
- аналіз співвідношення організаційної культури та організаційної структури;
- наявність в організаційній схемі структури, що відповідає за зовнішні комунікації (відділ маркетингу, відділ реклами та ін.);
- міра впливу керівників банку на комунікаційні рішення, у тому числі на розподіл комунікаційного бюджету;
- логіка формування витрат на комунікацію (за залишковим принципом, виходячи з цілей і задач стратегії маркетингу, вольове рішення керівництва, дії конкурентів);
- наявність традицій у сфері використання корпоративних комунікацій.

Після діагностики зовнішніх і внутрішніх комунікацій, необхідно комплексно й системно визначити ключові проблеми комунікації та ключові чинники, що впливають на зовнішні та внутрішні комунікації.

2. Визначення цілей

Цілі комерційних і некомерційних комунікацій на тактичному та оперативному рівні слід визначати на основі генеральних цілей фінансово-банківської структури (виробничих, фінансових, соціальних, комерційних), стратегічної місії, культури та маркетингової політики.

Комунікаційні цілі мають складну структуру, оскільки крім комерційних цілей, що визначаються на тактичному рівні відповідно до плану маркетингу, містять ще й некомерційні цілі.

3. Визначення мішеней

Мішені бізнес-комунікацій мають бути чітко визначені відповідно до тактичних цілей, які реалізуватиме комунікаційна політика. Основними мішенями, на які спрямовано комунікаційну політику, є комерційні мішені, реальні та потенційні клієнти, ділові партнери, які є базовими для стратегічного й тактичного маркетингу.

Крім комерційних мішеней, необхідно чітко ідентифікувати некомерційні мішені.

4. Визначення сценарію розвитку бізнес-комунікацій

Цілі, мішені і чинники, ті, що впливають на комунікативний комплекс, мають бути комплексно визначені на теперішній момент і відповідно до тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Слід виокремити ключові елементи бізнес-комунікацій, які є пріоритетними й суттєво впливають на стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Враховуючи складність, динамічність і непередбачуваність зовнішнього середовища, необхідно розробити декілька сценаріїв розвитку комунікаційного комплексу, розрахованих на більш сприятливий і менш сприятливий стан зовнішнього середовища.

У кожному варіанті сценарію має бути обґрунтована комбінація елементів бізнес-комунікацій з відповідною попередньою оцінкою засобів, необхідних для функціонування комунікаційного комплексу.

5. Комунікаційний план бізнес-комунікацій

Докладний комунікаційний план має включати програму по кожній бізнес-комунікації, використання якої передбачене в сценарії розвитку бізнес-комунікацій. Послідовність формування бізнес-комунікацій можна представити таким чином:

1. Генеральні стратегічні цілі.
2. Постановка стратегічних цілей комунікації.
3. Мішені.
4. Концепція.
5. Діагностика комунікаційної ситуації.
6. План бізнес-комунікацій.
7. Зміни.
8. Виділення ресурсів.
9. Реалізація комунікаційної політики.
10. Контроль.

11. Оцінка ефективності.

У рамках програми бізнес-комунікації слід визначити відповідальних осіб щодо виконання комунікаційних заходів.

Для реалізації програми бізнес-комунікації можливий вибір між такими засобами бізнес-комунікацій, як реклама, спонсорство, просування послуг, прямий маркетинг, сервіс. Названі засоби можуть бути використані як для просування фінансово-банківської структури в діловому оточенні (сфера бізнесу), так і для просування банківських продуктів.

Механізм формування комерційної банківської реклами можна представити у вигляді такої послідовності:

1. Постановка стратегічних цілей

Формування даної комунікації відбувається під впливом чинників, пов'язаних з розвитком марки, впливом конкуренції і життєвого циклу конкретних банківських продуктів.

Стратегічні цілі комерційної реклами у фінансово-банківській сфері полягають у створенні та просуванні сильної марки, на фоні якої здійснюється просування продуктів.

2. Визначення стратегічних мішеней

Стратегічними мішенями даної комунікації можуть бути реальна і потенційна клієнтура, партнери по бізнесу, тобто комерційна мережа або бізнес-середовище.

Стосовно до існуючої комерційної мережі буде здійснюватися інтенсивна рекламна політика, стосовно до потенційної клієнтури, яку хочуть залучити за рахунок прямих конкурентів, буде реалізовуватися конкурентна рекламна політика, стосовно до нових клієнтів, які ще не є споживачами банківських продуктів, буде застосовуватися екстенсивна рекламна політика.

3. Визначення творчої концепції

Комерційна реклама може бути класифікована на рекламу марки і на рекламу продуктів. В основі творчої концепції комерційної реклами має бути позиціонування марки, яке визначається стратегічним маркетингом.

Реклама марки є довгостроковим і багатоступінчастим комунікативним процесом, який тісно пов'язаний з такою бізнес-комунікацією, як спонсорство. Стратегічна мета даної комунікації полягає в просуванні марки через оптимальне поєднання зазначених комунікацій для забезпечення синергетичного ефекту.

Реклама марки має бути розрахована на тривалий період і її стратегічною метою є надати привабливого образу марки, тобто сформувати стійке психологічне або символічне уявлення про марку, показати її цінність і престижність.

Слід застосовувати творчий підхід до менеджменту марки, у рамках якого необхідно продумати комплекс взаємодоповнюючих ідей, пов'язаних з позиціонуванням марки, які будуть послідовно просуватися у зовнішнє середовище протягом довгого періоду.

Фактично, комерційна реклама марки є довгостроковою інвестицією, що забезпечує комплексне просування фінансово-банківської структури, у тому числі просування конкретного товару, а також усього комплексу банківських послуг.

Реклама марки тісно пов'язана з розвитком фінансово-банківської структури. У фазі виходу на ринок і у фазі зростання марки реклама марки буде особливо інтенсивною, у стадії зрілості, коли фінансово-банківська структура придбала стійкий авторитет і комунікації, її інтенсивність і обсяги будуть знижуватися, особливо за відсутності агресивної комунікаційної політики з боку конкурентів. Більш досконалою, щодо просування марки, є концепція **брендінгу**, тобто формування унікального, стосовно конкурентів, іміджу банку.

Товарна реклама, в основі якої лежить просування певного продукту споживачеві, тісно пов'язана з життям конкретних банківських продуктів, буде ефективною, якщо вона розвиватиметься на фоні інтенсивного розвитку марочної реклами, яка ставить своєю метою просувати не тільки весь комплекс банківських продуктів, але й комплекс комерційних комунікацій.

Для просування конкретної послуги необхідно розробити рекламну кампанію, ключовою творчою ідеєю якої має бути позиціонування послуги та її імідж, відповідно до чого буде визначатися зміст рекламного повідомлення і його передача суб'єктам комунікаційного процесу.

Цілі подібної рекламної кампанії будуть полягати в тому, щоб інформувати або підвищити рівень знання споживача про банківський продукт, дати образ продукту, тобто сформулювати психологічне або символічне уявлення про продукт, і вплинути на суб'єкти комунікації таким чином, щоб примусити їх діяти — споживати продукт, що рекламується.

4. Виділення ресурсів

Реклама марки є довгостроковою комунікацією, у зв'язку з чим витрати на дану комунікацію мають бути розраховані на довгостроковий період і визначені стратегічним маркетингом.

5. Програма реклами

Програма реклами має містити:

- конкретні рекламні цілі;

- конкретні комунікаційні мішені;
- об'єкт просування (продукт, марка);
- повідомлення для суб'єктів даної комунікації розроблені на основі творчої концепції;
- частоту їх впливу на цільову аудиторію, вибір комунікаційних каналів (концепцію ЗМІ, в якій визначено послідовність використання ЗМІ і необхідні матеріальні носії реклами (рекламні щити, листівки, листи і т.ін.)) і прогнозування реакції у відповідь, визначення підтримки з боку інших бізнес-комунікацій;
- визначення послідовності реалізації рекламних заходів у часі.

8.2. Комунікаційний процес та маркетингові рішення у банківських структурах

Комунікації виконують життєзабезпечувальну роль у банках. Усі банки пронизані мережею каналів, які призначені для збору, аналізу та систематизації інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень зворотно у зовнішнє середовище. Так, відповідний підрозділ банку повідомляє інформацію про певні чинники зовнішнього середовища, що впливають на кон'юнктуру, — економічну, політичну, технологічну тощо. Виявляються найбільш критичні, здатні ослабити конкурентоспроможність організації, після чого банк конструктивно реагує на ці зовнішні сигнали.

Таким чином, комунікація служить засобом включення банку в зовнішнє середовище, забезпечує йому необхідний рівень взаємодії з довкіллям, без спілкування з яким існування банку неможливе або втрачає сенс.

Комунікація являє собою процес, за допомогою якого відбувається обмін сигналами між передавачем (відправником) повідомлення і одержувачем із застосуванням системи кодування-декодування, з метою зміни рівня знань, установок, поведінки цього одержувача. Отже, комунікація є процесом передачі інформації — і ця інформація може впливати різним чином залежно від конкретних характеристик даного процесу.

Процес комунікації можна розглядати за допомогою різних комунікаційних моделей.

Найпростішою є модель ДПКО (Джерело — Повідомлення — Канал — Одержувач):



Поняття ефективної комунікації з точки зору відправника передбачає отримання інформації одержувачем і реакцію у відповідь згідно з прогнозом відправника. Для підвищення ефективності всієї системи комунікації необхідно зменшити перешкоди, що виникають у процесі комунікації, тобто враховувати індивідуально — особисті, соціальні та культурні фільтри. Ці перешкоди можуть бути змінені за рахунок дублювання повідомлення, зміни самого повідомлення у разі необхідності, зменшення числа посередників у комунікативному процесі.

У моделі процесу комунікацій виокремлюють такі елементи:

- відправник (окрема особа або організація) — джерело повідомлення;
- кодування — процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову і т. ін.;
- звернення — сукупність символів, що передаються відправником. Більшість звернень передається у вербальній, тобто словесній формі. Однак звернення може бути і невербальним (жести, міміка або графічне зображення);
- засоби поширення інформації — канали передачі, по яких сигнал передається від відправника до одержувача. До засобів масової інформації відносяться технічні засоби поширення інформації (друковані видання, радіо, телебачення);
- розшифровка — процес, за допомогою якого одержувач приписує значення символам, що надійшли від відправника;
- одержувач — цільова аудиторія;
- реакція у відповідь — сукупність відгуків одержувача після ознайомлення зі зверненням, що впливає на зміни в поведінці одержувача звернення. Існує три основні типи результатів комунікації:
 - а) зміни у знаннях одержувача;
 - б) зміна установок одержувача, тобто зміна відносно стійких уявлень індивіда;
 - в) зміна поведінки одержувача звернення.

Ці три типи змін зазвичай (але не завжди) відбуваються у вказаній вище послідовності, тобто зміні у знаннях передують зміна установок. У свою чергу, установка впливає на зміну поведінки;

зворотний зв'язок — реакція у відповідь, яку одержувач доводить до відома відправника. Зворотний зв'язок робить комунікацію динамічним двостороннім процесом. Позитивний зворотний зв'язок інформує відправника, що бажаний результат повідомлення досягнутий. Негативний зворотний зв'язок інформує відправника, що бажаного результату повідомлення досягнуто не було. З точки зору підвищення ефективності комунікації негативний зворотний зв'язок має більше практичне значення, ніж позитивний. Чим активніше використовується в комунікативному процесі зворотний зв'язок, тим він ефективніший. Перешкоди — поява в процесі комунікації незапланованих втручань середовища або викривлень, у результаті чого до одержувача надходить звернення, відмінне від надісланого відправником.

Модель дає змогу також виявити *ключові умови ефективної комунікації*. Відзначимо серед них такі:

1. **Цілі комунікації.** Відправник має чітко знати, яких цільових аудиторій він хоче досягнути і відгук якого типу отримати.
2. **Підготовка звернення.** Необхідно враховувати попередній досвід користувачів товару (послуги) і процедуру декодування повідомлень, якої дотримується цільова аудиторія.
3. **Планування каналів.** Відправник має передавати своє звернення по каналах, які ефективно доводять його до цільової аудиторії.
4. **Ефективність звернення.** Відправник має по сигналах зворотного зв'язку оцінювати відгуки цільової аудиторії на повідомлення, що передаються.

Комунікація — це не просто дія і реакція на неї, а взаємний обмін між двома або більше індивідами. Комунікація являє собою послідовний обмін повідомленнями, в якому кожне наступне повідомлення засновується на попередньому. У кожному наступному обміні ролі джерела й одержувача міняються.

Комунікації в банку представляються розвиненою мережею каналів, призначених для збору, систематизації й аналізу інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень зворотно в середовище. Система комунікацій служить засобом інтеграції банку із зовнішнім середовищем.

Комунікації в банках пов'язані як з міжособистісними процесами, так і з соціально-організаційною їх структурою. Так, організаційна структура, наприклад людської комунікації, має передбачуваність і стійкість і тим самим сприяє виконанню адміністративних завдань. Звідси відмінності комунікацій підлег-

лих і керівників від комунікацій між людьми з рівним статусом у банку.

Дослідження комунікаційних мереж у банку дає можливість проаналізувати цілісність системи, її взаємозв'язок з навколишнім середовищем, сприйнятливість до нововведень.

Іншим підходом у сфері комунікацій є маркетинговий підхід, коли комунікації розглядаються вже стосовно до просування товару в системі маркетингу. При цьому під просуванням розуміється будь-яка форма повідомлень, що використовуються фірмою для інформації. Під процесом комунікації в маркетинговому середовищі розуміється сукупність активних суб'єктів і сил, діючих за межами фірми, що впливають на можливості керівництва банку встановлювати та підтримувати ділові відносини з клієнтами.

Маркетингове середовище банку складається з мікросередовища, що стосується безпосередньо самого банку і його можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто клієнтів, конкурентів, посередників і контактних аудиторів, а також макросередовища, тобто чинників, які впливають на мікросередовище, зокрема демографічних, економічних, природних, політичних і культурних. У системі маркетингу суб'єктом комунікаційного процесу виступає фірма. Можна виокремити такі контактні аудиторії: фінансові кола, засоби масової комунікації, державні установи, громадські організації, місцеві контактні аудиторії, широку публіку і внутрішні контактні аудиторії.

Як ключові маркетингові комунікації (звані також комплексом стимулювання), Ф. Котлер виокремлює чотири основні засоби впливу: **рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж і пропаганду**, яка розповсюджує комерційно важливі відомості. Дані елементи маркетингових комунікацій можна розглядати як традиційні, оскільки вони концентруються на просуванні товарів споживачеві, активізації комерційної мережі та управлінні ринком.

Існує безліч засобів бізнес-комунікації, і кожен з них є унікальним за формою. У той же час більшість засобів бізнес-комунікацій універсальні за впливом на споживача банківських послуг, однак вони зазвичай спрямовані на конкретну цільову групу клієнтів і реалізують певну стратегію формування іміджу. Для визначення стратегії бізнес-комунікацій необхідно зібрати відомості про те, якої думки про банк і його послуги в регіоні, де знаходяться його потенційні клієнти. Од-

на з форм збору відомостей — це анкетування або опитування. Питання можуть бути різними за формою, але вони мають забезпечити після обробки відповідей на них відносно об'єктивну оцінку відношення до банку в регіоні, характеристики його роботи, надійності.

Дослідження клієнтів банку проводиться для того, щоб з'ясувати, де, коли і що підштовхнуло їх на вибір даної кредитної установи? Чи була це просто випадково почута новина про банк? Що привернуло увагу? Чи дійсно ті засоби бізнес-комунікацій, які використовує банк, сприяють виходу на потенційних клієнтів?

Велике значення мають грамотно складені запитання, відповіді на які дозволять правильно вибрати засоби бізнес-комунікацій, які в даний період часу виявляють більший психологічний вплив на споживачів послуг і спонукатимуть у них мотивацію до дії. Визначення цих засобів після аналізу анкет дозволить значно скоротити витрати бюджету маркетингових служб банку.

Засоби бізнес-комунікацій можна розділити на 4 види:

- іменні;
- організаційні;
- поліграфічні;
- електронні.

Основні засоби бізнес-комунікацій:

1. Зв'язки з громадськістю (прес-конференції, брифінги тощо).
2. Виставки.
3. Прес-релізи.
4. Дні відкритих дверей.
5. Інформаційні бюлетені банку.
6. Листи банку.
7. Пряма поштова розсилка.
8. «Постери» і реклама на різних носіях.
9. Акції, чеки, кредитні картки, що випускаються банком.
10. Конверти, бланки, візитні картки.
11. Телефонні довідники.
12. Друковані засоби масової інформації (далі — ЗМІ).
13. Сувеніри (сірники, ручки, олівці, брелоки, календарі, щорічники, папки і т. ін.).
14. Театральні програми, буклети, плакати.
15. Телефон (довідкова служба).
16. Радіо.
17. Телебачення.

18. Електронна пошта.

19. Сторінки в Інтернеті.

Більшість невеликих банків мають дуже обмежений бюджет маркетингу. Тому їм необхідно дуже ретельно вибирати засоби комунікації для досягнення планових результатів. Більшість банків використовує організаційні засоби через їх відносно низьку вартість: зв'язки з громадськістю у формі прес-конференцій, особистих контактів, презентацій тощо. Зв'язки з громадськістю спрямовані на встановлення доброзичливих і дружніх відносин з різними суб'єктами зовнішнього середовища: лідерами бізнесу і політики, представниками органів влади, клієнтами банку, ЗМІ. Витрати на зв'язок із громадськістю є довгостроковими вкладеннями і тому їх віддачу складно оцінити. Однак ефект, що часто отримується, значно вищий, ніж витрати.

Сприятливі відносини з громадськістю можуть бути посилені через інформаційні бюлетені банку. Знайомлячи читачів із широким колом актуальних питань, банк зміцнює сприятливі відносини з громадськістю. Банк отримує ефект від такого засобу комунікацій, як інформаційний бюлетень, якщо він буде максимально інформативним і приємним для читання як для співробітників банку, так і для його клієнтів. Інформаційний бюлетень має сприяти корпоративній політиці в частині просування послуг банку і його дочірніх компаній. Безумовно інтерес до інформаційного бюлетеня зростає, якщо на його сторінках будуть виступи президента банку, голови правління або його заступників з інформацією про політику банку, про клієнтів і т. ін.

Інформаційний бюлетень дозволяє провести непрямі маркетингові дослідження через організацію рубрики «Запитання і відповіді». До інформаційних бюлетенів банку виявляють зацікавленість його клієнти, що дозволяє створювати нові можливості для розширення бізнесу банку.

Серед організаційних засобів бізнес-комунікацій банку можна виокремити презентації. Не кажучи про корисність презентації при формуванні іміджу нової банківської послуги (емітованої картки «VISA» із клубними ознаками або відкриття філіалу), велике значення мають особисті контакти або зустрічі віч-на-віч із впливовими лідерами регіону, де діє банк, запрошеними на презентацію.

Шляхом особистого спілкування керівництво банку глибше дізнається про основні тенденції в розвитку регіону, політичний розклад сил на місцевому рівні і т. ін., що важливо для прийняття банком стратегічних рішень. Особисті контакти до-

зволюють також оперативніше виявити нових конкурентів або їх групу.

До важливих ділових контактів можна віднести особисті знайомства керівництва банків з редакторами газет і журналів, а також керуючими радіостанцій і телеканалів. У ході таких зустрічей, зокрема, відбувається обмін інформацією про філософію газети (теле- або радіоканалу) і поточні, стратегічні завдання, що стоять перед кредитною установою. Подібні зустрічі сприяють розвитку довірчих відносин зі ЗМІ, що, врешті-решт, дозволяє у разі необхідності оперативно публікувати прес-релізи банку.

Прес-релізи — серед організаційних засобів бізнес-комунікацій є найменш витратними. Якщо в банку відбувається скільки-небудь значна подія, фахівці служби маркетингу готують текст прес-релізу і направляють його в ЗМІ.

Прес-реліз сприяє формуванню громадської думки і зміцнює імідж банку. Він починає працювати як засіб бізнес-комунікацій тоді, коли інформація, яку він несе, у тій або іншій формі буде оприлюднена, опублікована, або озвучена в ЗМІ, або розіслана по електронній пошті.

Для цього, безумовно, крім особистих контактів керівництва банку з редакторами ЗМІ необхідно, щоб прес-релізи відображали такі події у фінансовій сфері, які будуть цікаві цільовій аудиторії ЗМІ. Інтерес до прес-релізу виникає тоді, коли в ньому немає довгих коментарів, і тоді шанс на опублікування прес-релізу зростає. Шанси, що прес-реліз дасть віддачу, збільшаться, якщо подія має значимість з точки зору потенційного читача ЗМІ.

Зазвичай до прес-релізу пред'являються певні вимоги, зокрема, основна думка прес-релізу має привернути першу увагу читача й містити в основному факти та інформацію описового характеру, а саме:

- про що ця інформація;
- про кого (наприклад, про одного зі співробітників, менеджерів, членів ради, членів вашої кредитної спілки тощо);
- де відбуватиметься подія, що описується, включаючи точну адресу;
- коли буде відбуватися подія (час, місяць, дата, рік);
- чому і з якого приводу має місце ця подія (наприклад, відкриття філіалу, ювілей, нова послуга, новий VIP-клієнт);
- програма проведення події.

Якщо до прес-релізу додати фотографії, то шанси його публікації зростають.

Ефективність віддачі витрат, понесених на підготовку прес-релізу і його публікацію, різко зростає, якщо до події, про яку інформує прес-реліз, будуть підключені не тільки організаційні, але й іменні, електронні та поліграфічні засоби бізнес-комунікацій. Незважаючи на те, що до бюджету маркетингу банку доведеться включити додаткові засоби, тільки комплексне використання засобів бізнес-комунікацій дозволить одержати перевагу над конкурентами.

Розглянемо детальніше характер деяких поліграфічних і електронних засобів бізнес-комунікацій.

Якщо прес-релізи ЗМІ публікуються переважно безкоштовно, то реклама ЗМІ являє собою значні витрати бюджету банку. Для цього банки нерідко укладають довгострокові договори на публікації в ЗМІ, розробляють медіа-плани. Зазвичай банк має у своєму активі 3—5 постійних договорів із засобами масової інформації. Засоби масової інформації (ЗМІ, рос. — СМИ) — друкарські або електронні засоби бізнес-комунікацій, які можуть справляти ефект «дробовика», порівняно з тим, що пряма поштова розсилка справляє ефект «одиначного пострілу». Для того щоб розглядати механізм використання ЗМІ, постараємося спочатку розібратися в їхніх перевагах і недоліках.

Кажучи про переваги ЗМІ, слід зазначити, що вони досить гнучкі та оперативні. Інформаційні повідомлення банку по радіо або на телебаченні можуть бути швидко відкоректовані залежно від сезонних, політичних або інших чинників. Повідомлення у ЗМІ може носити вибірковий характер, якщо його вмістити поруч з актуальним або скандальним матеріалом або «врізати» в телепрограму, читання або перегляду яких віддає перевагу певна аудиторія.

Якщо порівнювати інформацію у ЗМІ з прямою поштовою розсилкою, то ЗМІ найчастіше подають її опосередковано — і тим самим дають свободу вибору для потенційного клієнта банку. Серед недоліків ЗМІ необхідно відмітити те, що інформація у ЗМІ досить складна в абсолютному вимірі і не завжди може охопити потрібну аудиторію, тобто вона дещо «розпорошена», особливо у зв'язку із сусідством конкурентів.

ЗМІ можуть бути використані для просування іміджу банку, але обмеження простору і рекламних площ стримують можливість дати детальнішу інформацію про банк і про послуги, що ним надаються. Це зазвичай більше відноситься до таких обмежених за часом засобів, як телебачення і радіо, де інформація для клієнтів через ЗМІ більш ефективна, ніж особисті кон-

такти. Однак «тривалість життя» цієї інформації відносно коротка, а численні повтори різко збільшують витрати на ЗМІ.

Враховуючи недоліки і переваги ЗМІ, необхідно пам'ятати, що успіх бізнес-комунікацій багато в чому залежить від форми звернення (тексту) до потенційного споживача банківських послуг. Вона передусім має:

- приділяти максимальну увагу інтересам споживача;
- вказувати на те, що формування банківських послуг відбувається виходячи з інтересів клієнтів;
- вибудовувати розуміння необхідності у вашій послугі у клієнта в «голові»;
- надихати потенційного споживача послуги на дії;
- заохочувати його прийти в банк, щоб скористатися даною послугою.

Під час підготовки текстів рекламних повідомлень для ЗМІ необхідно приділяти увагу всім розділам звернення до клієнтів — від заголовка до дизайну.

У заголовках зазвичай вказується вигода для клієнтів при користуванні послугою банку.

Іноді в заголовках використовуються цитати «класиків», яким довіряють більшість споживачів конкретної послуги банку.

На початку тексту використовується цікавість клієнтів, увагу яких можуть привернути такі заголовки: «раптово», «конкурент вибуває з гри», «тільки у нас» і т. ін.

Необхідно викликати емоції у тих, кому адресоване повідомлення. Основний текст має бути поданий у доброзичливій манері, щиро. Слід спробувати резюмувати думку, закладену в заголовку основного тексту, привести основні спонукальні причини роботи з банком, і приклади взаємовигідних вкладень, постаратися чітко пояснити, що отримує клієнт додатково у разі користування новою послугою банку.

Більшість клієнтів не схильні вірити обіцянкам, але вони можуть зреагувати на слова, які аргументовано звучатимуть і в заголовку, і в основному тексті.

Необхідно домогтися того, щоб основний текст набув більшої привабливості, зокрема, слід зробити короткі параграфи, використати підзаголовки та прибрати технічні подробиці. Велике значення для привабливості повідомлення має його оформлення, розташування і дизайн. Головне в повідомленні — указати назву банку, адресу, номер телефону. Назва банку має займати домінуюче положення в повідомленні.

Дієвість повідомлення, інформації, реклами банку в ЗМІ, як засобів бізнес-комунікацій, залежить не тільки від оперативності та характеру подачі матеріалу, але й від його місцезорозташування в газеті або часу подачі матеріалу в ефірі.

Місцезорозташування інформації — один із вирішальних чинників візуальної передачі інформації і рекламних ідей. У намаганні привернути увагу до друкованих матеріалів банки прагнуть вмістити свої матеріали навіть на обкладинках, щоб мати певність, що їх реклама буде прочитана. Однак таке прагнення для банків обходиться в 3—5 раз дорожче, ніж розміщення на інших сторінках. Слід зазначити, що традиційний показник ефективності реклами (**ціна контакту**, тобто скільки грошей витрачено, щоб одна особа отримала повідомлення) при такому підході може й погіршитись. Адже велике значення має наявність вільного простору біля інформації банку, що є захистом проти реклам конкурентів або просто відволікаючих оголошень.

Інформаційний блок банку має містити один домінуючий елемент, наприклад логотип, який у komponуванні з назвою банку і оголошенням повинен створювати рекламний блок. Для створення рекламного блоку спочатку збирається необхідна інформація, зокрема, розміри, заголовки, основний текст, підпис, ілюстрації та колірна гама. Потім розглядається конкретна проблема, що стоїть перед цією рекламою, зокрема, на якого читача вона розрахована. Наступним кроком вибирається найбільш значуща ідея реклами і створюється декілька варіантів макета. Макети також можуть служити основою для подальшої роботи. Варіанти макета розглядають фахівці і відбирають їх для більш предметного опрацювання дизайнерами.

Дизайнер прагне перш за все виокремити, підкреслити головний елемент реклами (те, за що «чіпляється» око читача — споживача послуги), який буде домінуючим у рекламному блоці. Це може бути, скажімо, один великий елемент і заголовок.

Для подачі матеріалу в ЗМІ дизайнеру слід спробувати різні розміри блоків і розташовувати в них інформацію в такому порядку, в якому відбувається рух ока при читанні. Існує велика кількість візуальних інструментів для направлення погляду: стрілки, люди, які йдуть чи дивляться в певному напрямі, або серія послідовних зображень, використанням яких не слід нехтувати.

Затверджений варіант рекламного оголошення передається у ЗМІ.

Якщо газети, радіо, телебачення зазвичай орієнтовані на широку аудиторію, то маркетинговій службі банку відома цільова

аудиторія потенційних клієнтів конкретної послуги. У цьому випадку банк використовує **пряму поштову розсилку** для комунікації з перспективними і теперішніми клієнтами. Цей тип друкарського засобу комунікацій добре підходить до будь-якої кредитної установи.

Як засіб бізнес-комунікацій, пряма поштова розсилка має величезний потенціал.

Зупинимось на деяких перевагах:

1. Пряму поштову розсилку можна пристосувати до досягнення цілей, зокрема: забезпечити сезонний попит на банківські послуги (навесні — кредити для купівлі машин або реконструкції будинків), потреби різних груп клієнтів (клієнти з незначними заощадженнями).

2. Поштова розсилка дуже гнучка. Беручи до уваги спектр поштових послуг, ви можете створити будь-який дизайн конвертів, варіюючи їх розмір, формат і незвичайні контрасти кольорів. Ви можете варіювати також зміст основного тексту. Поштова розсилка дає змогу досягти того, чого не забезпечують інші друкарські засоби.

3. Поштова розсилка створює ефект особистого контакту: листи можуть бути персоніфіковані навіть у разі їх масової кількості. У листах доречним є теплий, дружній тон. Ефект від прямої поштової розсилки легко відстежити як результат гіпотез з приводу реклами, оскільки листи забезпечать віддачу у формі нового клієнта банку, звернень щодо надання додаткової інформації і т. ін.). Навіть відсутність реакції на поштову розсилку — це також результат для банку, зокрема щодо певної корекції своєї інформаційної політики.

4. Однією з переваг прямої поштової розсилки є те, що банк може визначити віддачу вкладень у даний засіб бізнес-комунікацій.

Недоліком поштової розсилки є те, що деякі її одержувачі можуть поставитися до пропозиції банку як до непотрібного папірця. Особливо, якщо формальний характер носить не тільки звернення, але й вибір адресата. Тоді пряма поштова розсилка перетворюється в **масову поштову розсилку**, ефективність якої значно нижча.

Питання вибору адресата — одне з найактуальніших. Тому приділимо цій проблемі більше уваги: зусилля слід спрямувати на цільову аудиторію — потенційних клієнтів банку. Як варіанти, служби маркетингу банку можуть придбати відповідний список у консалтингових фірм або скласти його своїми силами. Однак, у будь-якому випадку, маркетологам слід знати цільову аудиторію для даної послуги і здійснити перевірку експериментально або

через опитування, перед тим, як розгорнути інформаційну кампанію в повну силу.

Спробуємо визначити основні джерела, які дозволять скласти ефективні списки для використання в засобах бізнес-комунікацій. Серед таких джерел можна назвати:

- звернення до клієнтів банку з проханням назвати партнерів по бізнесу — як, на їхній погляд, потенційних клієнтів банку;
- записи заявок клієнтів про їх потребу в додаткових послугах;
- списки учасників різного роду виставок і експозицій, реєстраційні списки з ділових зустрічей і конференцій;
- імена керівників і назви фірм, прочитаних у газетах, журналах, торгових виданнях, колонках новин і потім систематизованих службою маркетингу як потенційні користувачі тією або іншою послугою, виходячи з теми у ЗМІ, де було згадано ім'я.

Іншими джерелами для банку може бути зібрана інформація:

- стосовно фірм-спонсорів заходів, що проводяться в регіоні;
- стосовно фірм, що входять до різних асоціацій.

Якщо стратегічною метою банку є збільшення числа своїх клієнтів за рахунок комерційних структур, що відкриваються, джерелами адрес для прямої розсилки таким кореспондентам зазвичай для банку стають:

- місцеві газети (назви нових фірм);
- бланки вхідної кореспонденції;
- відповідні розділи в телефонних довідниках;
- списки випускників вузів та незалежних професійних працівників (адвокати, юристи, стоматологи та ін.);
- списки податкових служб на дозвіл будівництва будинку, реєстраційні списки нових юридичних осіб, що отримали які-небудь ліцензії, списки виборців тощо.

Але зібравши імена перспективних клієнтів з різних джерел, без їх відповідної обробки, — це мертвий капітал. Вибір методу оптимізації списків залежить від того, як часто банк його використовує, та від обсягу інформації. Списки можуть бути оброблені різними методами, серед яких найпростіший — картотеки. Він не потребує спеціального обладнання для переадресації, та при цьому виникає необхідність у ручній роботі в кожному випадку використання списку. Інший, сучасніший — електронне переадресування, або застосування модулів системи CRM (подробити — у розділі 10).

Існує досить велика кількість високошвидкісних, автоматизованих, комп'ютеризованих пристроїв, програми яких забезпечують стандартну структурування, а саме:

- за географічним принципом: зберігання імен за назвою областей, потім — міст, районів та імені потенційного клієнта банку;
- алфавітний спосіб: структурування за власним іменем клієнта незалежно від міста, в якому він знаходиться;
- хронологічний метод: залежно від стажу роботи клієнта на ринку;
- фінансові інтереси клієнта: структурування за інтересами і потребами в банківських послугах.

Використовуючи один або декілька методів вибірки потенційних клієнтів і склавши списки для розсилки, служби маркетингу можуть провести попередній розрахунок ефективності прямої поштової розсилки.

Визначаючи ефективність, слід урахувати всі витрати, пов'язані з підготовкою та обробкою листів, а саме:

- ✓ вартість збору та обробки банку адрес потенційних споживачів послуг;
- ✓ конверти;
- ✓ бланки;
- ✓ вартість друку адрес на конвертах і бланках;
- ✓ заповнення листів;
- ✓ вартість пересилки;
- ✓ вартість різних додатків;
- ✓ графічний дизайн;
- ✓ розбір листів і заявок клієнтів і підготовка відповідей;
- ✓ інші витрати (зарплата, оплата енергоносіїв, облаштування робочих місць і т. ін.).

Свою специфіку має використання такого оперативного засобу бізнес-комунікацій, як **радіо**.

Радіо є ефективним засобом, який може бути орієнтований на ринок споживачів банківських послуг. Через певні програми банки можуть формувати свій імідж і виходити на своїх потенційних клієнтів. Велике значення має час виходу в ефір і тематика програм, у яких звучатиме повідомлення про банк.

До безумовних переваг використання радіо можна віднести такі:

- теоретично в кожній квартирі є радіоприймач (тільки 3% квартир не обладнані радіотрансляційною мережею);
- приблизно 80% автомобілів обладнані радіоприймачами;
- 70—80% людей охоплюються радіомовленням щодня;
- молоді люди від 18 до 25 років слухають радіо приблизно 2—3 години на день;

- вибірковість радіомовлення може бути спрямована практично на будь-який ринок;
- відносно низька вартість радіоефіру.

Один із основних недоліків радіо — воно не вводить у дію візуальну передачу інформації, однак це сприяє тому, що слухач у своїй уяві «добудовує» образ банку, що рекламується, або запропонованої ним послуги.

Радіо в ряді випадків дозволяє орієнтувати рекламу банку на конкретну цільову аудиторію. Радіостанції в основному можуть визначити зразковий портрет свого слухача. Цей портрет включає в себе вік, стать, рівень прибутку і професійну орієнтацію.

Важливим моментом у досягненні цілей бізнес-комунікацій за допомогою радіо є якість підготовки радіозвернення. Під час підготовки радіозвернення слід чітко сформулювати основні вимоги до інформації, яку необхідно донести до слухача. Передусім ці повідомлення мають бути простими, не переобтяженими декількома повідомленнями (темами) і мають тривати 30—60 секунд. Текст звернення має зазвичай супроводжуватися музикою. Необхідно намагатися, щоб слова створювали образи, які сприяли б мотивації для конкретних дій. Назва банку має звучати неодноразово, як і інформація про те, де розташований банк, і його телефони. Повідомлення бажано супроводжувати характерними звуковими сигналами. Так, важливим моментом може служити музичний сигнал рекламного ролика банку. Роль музичного супроводу приблизно дорівнює ролі логотипа в друкованих засобах інформації. Це, у разі неодноразового використання в ефірі одного музичного фрагмента, викликає у слухачів відповідні асоціації.

Засоби бізнес-комунікацій дають більший ефект, коли вони комплексно спрямовуються на вирішення однієї цільової задачі. Ефект також зростає, коли у підготовці та практичному використанні засобів комунікації беруть участь професіонали, зокрема фахівці дослідницьких фірм і рекламних агентств.

Щодо ефективнішого ведення справ рекламні агентства можуть бути корисні для деяких кредитних установ, особливо для великих громадських кредитних товариств. Можна побудувати відносини з рекламним агентством на постійній або проектній основі. Це може бути привабливим також і для невеликих кредитних спілок. Якщо укладається контракт з рекламним агентством, не слід забувати внести цю суму до бюджету.

Дослідницькі фірми і рекламні агентства можуть бути корисні в декількох випадках. По-перше, вони можуть провести дослі-

дження ринку і створювати програми рекламних кампаній банку, розвивати їх і розміщувати у ЗМІ. По-друге, вони на основі попередніх маркетингових досліджень можуть підготувати для банку програму щодо просування іміджу і окремих послуг або програму з протидії конкурентам. До того ж, спеціалізовані структури можуть створювати, розвивати та підтримувати засоби бізнес-комунікацій банку в усіх сферах.

У разі звернення до рекламних агентств і дослідницьких фірм під час розробки рекламних компаній фахівці маркетингових служб можуть скористатися досвідом роботи цих структур із підприємствами кредитної сфери, зокрема, для ефективної боротьби з конкурентами.

Необхідно також зазначити, що витрати на договірні відносини зі спеціалізованими службами менші, ніж на організацію аналогічної служби всередині банку у зв'язку з високими накладними витратами, адже штат маркетингового підрозділу має утримуватися постійно, незалежно від наявності маркетингових акцій або замовлень.

За виконані роботи рекламні агентства отримують винагороду у вигляді виплат і комісійні від того рекламного засобу, де розміщено рекламу.

Важливо, чи мало підприємство досвід роботи з кредитними установами (бажано не менше як протягом 2—3 років), які рекомендації або яка практика роботи агентства схиляють банк на укладення договору з ним. Не менш важливо знати, наскільки погляди на проблему іміджу банку співробітників агентства збігаються з поглядами маркетологів банку. Технічна оснащеність агентства також відіграє не останню роль, оскільки дозволяє більш оперативно і на сучасному рівні провести роботи згідно з технічним завданням банку.

Відповідно, розробляючи рекламну кампанію банку, банк і рекламне агентство мають дійти згоди щодо таких пунктів:

- цілі реклами,
- цільова аудиторія,
- використання засобів бізнес-комунікацій,
- виробничі витрати.

Крім того, слід визначити вимоги до замовника для забезпечення виконання технічного завдання.

8.3. Становлення і розвиток бізнес-комунікацій комерційних банків

Фінансово-банківська сфера відрізняється високою динамічністю процесів і швидкістю обороту капіталу, підвищеною чутливістю до модифікацій у зовнішньому середовищі й ринковій кон'юктурі, що є однією з причин підвищеного ризику в даній сфері бізнесу.

У банківському бізнесі комунікації являють собою завершальний етап у формуванні складної ринкової інфраструктури, якому передують довгий період розвитку бізнес-комунікацій у торгівлі, сільському господарстві, промисловості.

Банки як економічні агенти в процесі своєї діяльності акумулюють і оперують фінансовими коштами багатьох учасників бізнес-комунікацій, створюючи потужне інформаційне поле. Банківські структури виступають ініціаторами створення або фінансово-промислових, або фінансових груп і конгломератів. Унаслідок цього процесу відбуваються посилення взаємозалежності, взаємопроникнення і концентрація банківського, промислового, страхового капіталу. Наприклад, відбуваються формування корпоративного іміджу та просування його в зовнішнє середовище. Синергетичний ефект створюється за рахунок загальної інформаційної бази і наявності структури, яка координує функціонування групи та сприяє підвищенню ефективності її функціонування в зовнішньому середовищі.

Розглянемо специфіку комунікаційної політики з точки зору комплексу банківського маркетингу. Очевидно, що співвідношення елементів комплексу маркетингу у фінансово-банківській сфері має свої особливості. Фінансово-банківські структури та банки виробляють специфічний товар у вигляді послуг, що не мають натурально-речового виразу. Банківські послуги стандартні для масового споживача, їхня гама однакова, і в умовах розвиненої ринкової економіки існує насичена дистриб'юторська мережа. Очевидно, що такі елементи комплексу маркетингу, як ціна і розподіл, не відіграють значної ролі в комплексі банківського маркетингу під час просування масових послуг населенню.

У такому випадку можна говорити, що провідними й найбільш складними за динамікою формування та розвитку елементами в комплексі маркетингу для фінансово-банківських структур будуть як сама послуга, так і комунікації.

Розглянемо специфіку та особливості розвитку банківської комунікаційної політики в рамках моделі «послуга—марка—споживачі—банк», що є базовою під час діагностики і планування стратегічних комунікацій.

Фінансово-банківські структури можуть працювати на споживчому ринку (ринку фізичних осіб), де в якості споживачів виступає населення, та на корпоративному ринку, де споживачами є корпорації, які отримують послуги для забезпечення виробничо-господарської діяльності, а також банки, державні та муніципальні установи.

Оцінюючи ринок, на якому працюють фінансово-банківські структури, слід відзначити, що основні мішені комунікації визначають специфіку просування банківських послуг у комунікаційній політиці.

Банківські послуги та продукти, що впроваджуються на ринок для населення, задовольняють не тільки економічні, але й соціальні потреби, що впливає відповідним чином на комунікаційну політику, яка має бути постійно включеною в соціальні комунікації, охоплювати масові аудиторії через акції, що максимально висвітлюються ЗМІ.

У випадку просування банківських послуг і продуктів, розрахованих на населення, використовується предметна комунікація на тлі переважно символічної комунікації, спрямованої на створення привабливого іміджу не тільки банку, але й іміджу конкретним банківським послугам. Комунікаційна політика банку, цільовим сегментом якого є населення, має бути постійно спрямована на створення іміджу для широкої публіки, яка не має чіткого уявлення про конкретні економічні показники діяльності, що характеризують банк, а тому використовує скоріше емоційні мотиви, ніж раціональні. Таким чином, специфіка населення, як цільового сегмента фінансово-банківських структур, визначає паралельний розвиток комунікації послуг і комунікації іміджу.

Враховуючи неречовий характер банківських послуг та продуктів, можна говорити, що комунікація продуктів у фінансово-банківській сфері здійснюватиметься водночас із комунікацією марки, і особливо сильно ця взаємодія виявлятиметься під час просування масових банківських продуктів. Слід відзначити, що у банківській сфері марка має свою специфіку, бо створює сприятливі умови для просування реальних нових банківських послуг та продуктів, зачіпаючи реальних і потенційних споживачів (як населення, так і організації), фінансові кола, партнерів, акціонерів,

тобто ділове оточення. Марка в банківській сфері виступає в якості нематеріального активу, що впливає на більшість учасників бізнес-комунікацій. Цілком очевидно, що графічне зображення марки банку (якщо назва банку буде відсутня) практично нічого не говорить ані клієнтам банку, ані діловому оточенню, ані тим більш — широкій публіці. Можна констатувати, що зона марки і назва банку у фінансово-банківській сфері перетинаються: таким чином, назва банку частково виконує функцію марки, якщо йдеться про комерційну комунікацію.

Фірмова й фінансова комунікація є для банку обов'язковою, бо фінансове та інституціональне оточення є надзвичайно чутливим до іміджу і здатне реально впливати на діяльність даних структур.

Банківські структури характеризуються підвищеною чутливістю до змін у зовнішньому середовищі, яке має високу динамічність і підвищену складність, у зв'язку з чим банки мають володіти високим ступенем адаптивності й відстежувати всі зміни зовнішнього середовища як на мікро-, так і макрорівні.

Для оперативної й адекватної реакції необхідно враховувати фактори, які впливають на стан і розвиток комунікаційної політики банку.

Розглянемо складові зазначених факторів.

Загальні фактори:

- ◆ політичні, економічні, соціальні, культурні, технологічні макрофактори, які впливають на зміну зовнішнього середовища банку;

- ◆ державна політика стосовно до банків;

- ◆ правове поле.

Комерційні фактори:

- конкурентна позиція і динаміка ринкової частки;
- характер конкуренції на ринку і використання конкурентами комерційних засобів;

- параметри ринку, динаміка і перспективи його розвитку;

- якість реалізації стратегії маркетингу;

- позиціонування банку і сила марки банку;

- спеціалізація і клієнтура;

- продукти, динаміка просування на ринку у зв'язку з їхнім життям;

- дистрибуція продуктів на ринку (локальний, регіональний, національний, міжнародний характер);

- вплив сервісу на вибір банку і його продуктів;

- стійкість комунікації з партнерами, посередниками;
- вплив споживачів, їхніх потреб, мотивацій і очікувань.

Фактори, пов'язані з інтеграційними процесами:

- ✓ входження банку у ФПГ, фінансові групи і т. ін.;
- ✓ інтеграція банківського капіталу з промисловим і страховим капіталом;

- ✓ банківські альянси;
- ✓ ступінь інтеграції у світову банківську систему.

Внутрішні фактори:

- організаційна культура банку і якість розвитку внутрішніх комунікацій;
- ефективність системи управління та оперативність і реакції на зміни в зовнішньому середовищі;
- історія, лідери, персонал;
- фаза розвитку банку (стадія народження, зростання, зрілості, занепаду);
- якість маркетингової стратегії банку;
- особиста мотивація і пріоритети керівників банку в процесі прийняття комунікативних рішень;
- характер і повноваження комунікативної структури, яка відповідає за зовнішні комунікації;
- фінансові можливості банку.

Інституціональні фактори:

- ◆ наявність місії та соціальних цілей комунікації;
- ◆ ступінь наближеності до владних структур, що дозволить лобювати інтереси і забезпечувати банк дешевими ресурсами;
- ◆ характер відносин банків зі ЗМІ.

Слід урахувати, що фактори, які впливають на комунікаційний комплекс, взаємопов'язані між собою — і в конкретний момент часу вони можуть бути перетворені зовсім по-різному.

В умовах стабільного зовнішнього середовища на комунікаційний комплекс банку основний вплив виявлятимуть конкурентні фактори та фактори, пов'язані з життєвим циклом банківських послуг. Банківська реклама тісно пов'язана з життєвим циклом банківських послуг, що у фінансово-банківській сфері має свою специфіку. У цій сфері існують послуги, життя яких обмежене з різних причин, серед яких можуть бути як технологічні причини, так і причини, пов'язані з появою послуги, що веде до зниження іміджу. Отже, життєвий цикл банківських послуг може мати найрізноманітніше графічне відображення, особливо в умовах нестабільності, коли можливі різкі коливання попиту і пропозиції. За стабільних умов зовнішнього середовища і стабі-

льного фінансового стану банку життєвий цикл послуги може відповідати класичній стадії введення, зростання, зрілості, а настання класичної стадії спаду буде залежати від ступеня стійкості банківських послуг до змін у зовнішньому середовищі.

Окрім етапу життєвого циклу банківських послуг, на формування реклами виявляють сильний вплив конкурентні фактори, внаслідок чого банківська реклама буде переслідувати не тільки кількісні, але й якісні цілі.

Фактори, що визначають банківську конкуренцію, стисло представлені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ БАНКІВСЬКУ КОНКУРЕНЦІЮ

Фактори, пов'язані з реальними конкурентами на ринку, що можуть призводити до цінової конкуренції, іміджевої (марочної) конкуренції, або сервісної конкуренції	Фактори, пов'язані з небезпекою появи нових конкурентів, що призведуть до збільшення інтенсивності конкуренції	Фактори, пов'язані з загрозою появи нової послуги самого банку, що може призвести до ненавмисної втрати ринків існуючих послуг
Комерційні фактори, пов'язані з сильною позицією клієнтів Фактори, пов'язані з регулюванням банківської діяльності державою	Банківська конкуренція	Фактори, пов'язані з впливом банківських структур на державні, виконавчі та законодавчі структури (банківське лобіювання)
Фактори, пов'язані з інституційними комунікаціями	Фактори, пов'язані з міжгалузевою конкуренцією	Фактори, пов'язані з міжнародною конкуренцією

Існують різноманітні методи ідентифікації конкуренції, які можна поділити на методи, що орієнтуються на конкуренцію, і методи, що орієнтуються на споживача. У разі використання методів, що орієнтуються на споживача, слід порівняти свою фінансово-банківську структуру з конкурентами через існуючі потреби клієнта і критерії, що визначають вибір клієнта. Таким чином, згадані засоби дають змогу досліджувати конкуренцію з точки зору якісних показників і є стратегічними. Детально про дослідження конкурентів ідеться у відповідному розділі цього навчального посібника.

Для ефективного управління поточним процесом, необхідно ідентифікувати ключові елементи комунікаційної політики.

До інструментів комунікаційного комплексу, який забезпечує синергетичний вплив на зовнішнє середовище, можна віднести:

- організаційну культуру,
- рекламу,
- спонсорство,
- меценатство і благодійність,
- лобіювання,
- пабліситі,
- стимулювання збуту,
- прямий маркетинг,
- сервіс.

Різноманітність даних зумовлена необхідністю комплексного й системного впливу на зовнішнє середовище з урахуванням того фактора, що в сучасних умовах пріоритетним є не процес пристосування до зовнішнього середовища, а процес впливу на середовище і управління подіями.

Скажімо, використання таких інструментів, як лобіювання і благодійність, що є тенденцію до самоорганізації, при значному сумарному ефекті може привести до позитивних структурних змін впливу на макросередовище.

Будь-яка банківська структура, як цілеспрямована система, має швидко дізнаватися про всі зміни середовища, розуміти їхнє значення та обирати найкращу відповідну реакцію, що сприятиме досягненню мети.

Ефект комунікації залежить не стільки від сили впливу на комунікативну мішень, а від того, наскільки комунікативне повідомлення охоплює наявні мотиви об'єкта комунікації, тобто чим вищі спонукальна сила мотивів, тим вищі резонанс і ефект. PR зумовлений усе зростаючим фактором впливу некомерційного оточення на результати бізнесу.

Перелічені інструменти комунікативної моделі мають різноманітні цілі й призначення щодо впливу на об'єкти комунікацій (табл. 8.2).

Розглянемо інструменти комунікаційного комплексу з урахуванням переваг і недоліків кожного з них.

1. Організаційна культура

Організаційна культура відіграє основоположну і важливу роль, яка є визначальною для отримання позитивних результатів у частині досягнення ефективності функціонування будь-якого банку, виступаючи стрижнем комунікативних процесів як усередині банку, так і щодо його зовнішнього середовища.

Зважаючи на сильну розгалуженість бізнес-комунікацій, фінансово-банківські структури мають володіти високим ступенем

адаптації до умов зовнішнього середовища, тому організаційна культура як засіб координації комунікативних процесів має першочергове значення для банків.

Будь-яка організація являє собою колектив індивідумів, що об'єдналися для спільного досягнення мети, кожен з яких не може досягнути мети самотійно. Культура організації відображається в поставлених цілях, у визначенні пріоритетних засобів їхнього досягнення, посилюючи мотивацію персоналу для досягнення мети і максимальної ефективності.

Таблиця 8.2

ЦІЛІ ВПЛИВУ І ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАТИВНОЇ МОДЕЛІ БАНКУ

Елементи комунікаційного комплексу	Мета впливу даного інструмента на об'єкт комунікації	Призначення
Організаційна культура	Забезпечення синергетичного впливу у разі застосування маркетингового інструментарію і елементів комунікаційного комплексу; формування довгострокових і ефективних комунікацій	Забезпечення ефективності, адаптації і життєздатності банку, якісний розвиток; мотивації; згуртованість
Комерційна реклама	Інформувати про банк і його послуги; дати образ марки і послуги; порушити попит на послуги даного банку	Просування банківських послуг і продуктів; просування марки; просування банку в комерційному середовищі
Прямий маркетинг	Формування первісних комунікацій з клієнтами; створення постійних персоніфікованих комунікацій з клієнтами на основі відстеження динаміки споживання послуг, їхнього комерційного стану і надання їм послуг виходячи з поточних потреб	Просування банківських послуг та продуктів
Паблік рилейшнз (PR)	Інформація про банк, пропаганда успіхів банку; розуміння діяльності банку, симпатія і сприяння; формування сприятливої суспільної думки	Просування банку в якості соціального інституту та економічного агента
Пабліситі	Інформування про діяльність банку і його продукти; формування сприятливої суспільної думки	Просування банку в комерційному і некомерційному середовищі
Лобіювання	Створення сприятливих умов для бізнесу і конкурентних переваг	Просування банку в некомерційному середовищі
Спонсорство	Створення образу марки і підвищення її престижу, авторитету, інформування про банк (реклама імені) і його послуг; підтримка рекламної кампанії; активізація комерційної та інституціональної мережі	Просування банку, марки і послуг у комерційному середовищі
Меценатство і благодійність	Реалізація соціальної місії; формування сприятливої суспільної думки	Просування банку як соціального інституту в некомерційному середовищі
Стимулювання збуту	Зростання динаміки продажу послуг, відомих споживачу	Просування банківських послуг і продуктів
Сервіс	Формування сервісного павутиння навколо клієнта на основі персоніфікованого підходу, здатного забезпечити довгострокові комунікації	Просування послуг та продуктів, що забезпечує якісне просування банку в комерційному середовищі і створення конкурентних переваг

Організаційна культура являє собою універсальний інструмент, що дає змогу банку адаптуватися до змін середовища й адекватно реагувати як на рівні прийняття рішення керівництвом, так і на рівні прийняття рішень окремим його індивідумом виходячи з загальної мети.

Організаційна культура забезпечує життєздатність банку, визначає процес його розвитку, еволюцію і зростання, програмуючи динаміку його просування в часі. У рамках організаційної культури банки у своїй діяльності можуть бути орієнтовані на минулий досвід і на його основі прогнозувати майбутнє. Банки, що орієнтуються на майбутнє, будуватимуть свою нинішню діяльність виходячи з тенденцій новизни, активно інтегруючи нововведення, що дозволяє швидко розвиватися і перебудовуватися. Без минулого досвіду ризик від нововведень може бути різко збільшений.

Людський фактор дедалі більше впливає на результати банківського бізнесу, а організаційна культура дозволяє контролювати процеси комунікації на всіх рівнях, якщо члени організації у своїй діяльності керуються єдиною системою цінностей. Чим вищий ступінь спорідненості особистої культури і організаційної культури, тим вища ефективність функціонування банку в зовнішньому середовищі. Таким чином, організаційна культура забезпечує згуртованість і узгодженість як усередині організації, так і з суб'єктами зовнішнього середовища.

Однією з форм забезпечення високої організаційною культури банку є **внутрішні комунікації** (які також можуть розглядатись як складова частина PR ідеології банку).

Внутрішні комунікації дозволяють організувати обмін інформацією всередині банку працівників низового рівня між собою та з керівниками банку. Ефективні та своєчасні внутрішні комунікації дозволяють уникнути чуток та пліток, внутрішньої напруги у колективі банку та не повинні ігноруватись під час формування стратегії роботи банку з персоналом. Розрізняють офіційні внутрішні комунікації (збори, доповіді, дошки оголошень, письмові бюлетені, персональні листи подяки тощо) та неофіційні внутрішні комунікації (спільні святкування подій, туристичні поїздки, спортивні змагання тощо).

Організаційна культура банку може розглядатись як домінуючий елемент стосовно до всієї комунікаційної політики, забезпечуючи стратегічний успіх у зовнішньому середовищі.

2. Реклама

Реклама являє собою складний засіб комунікації. Процес розвитку реклами багато в чому залежить від реакції одержувачів

рекламного повідомлення, оскільки реклама — це різновекторна форма комунікації, яка викликає ланцюгову реакцію. Ця реакція зачіпає всю комерційну мережу кожного з банків, його клієнтів, а також конкурентів. Отже, реклама має мультиплікаційний ефект впливу як на економіку, так і на суспільство, і ефект цього впливу залежить від професіоналізму.

Процес рекламної комунікації у фінансово-банківській сфері — це східчастий процес, що будується за класичним ланцюжком: увага — інтерес — бажання — дія. Щоб реклама викликала необхідну дію з боку об'єктів комунікації, рекламне повідомлення має дати інформацію про послугу і суб'єкта комунікації, створити символічний образ і марки, і товару.

Банківську рекламу слід розглядати у двох її різновидах: як комерційну (товарну і марочну) і некомерційну (інституціональну і фірмову) рекламу. У фінансово-банківській сфері реклама конкретних послуг здійснюється на тлі домінування реклами марки банку, що характерно для сфери послуг. Марочна реклама і товарна реклама мають певні відмінності в динаміці розвитку: життя товарної реклами залежить від життя конкретної банківської послуги, а життя марочної реклами має дещо складнішу динаміку, оскільки вона просуває банківські послуги за рахунок просування марки, таким чином, вона має враховувати динаміку просування всіх банківських послуг. Крім того, марочна реклама банків розвивається під сильним впливом конкурентних факторів.

Порівнюючи існування в часі комерційної та некомерційної реклами, можна відзначити, що комерційна реклама базується на стратегії маркетингу банку і включається в дію, коли необхідно впливати на споживачів банківських послуг. Динаміка розвитку некомерційної реклами, що охоплює все суспільство, має складний характер. Некомерційна реклама безпосередньо не пов'язана з просуванням банківських послуг на ринку, вона створює банку імідж як солідному економічному інституту.

Порівняно з іншими видами комунікації реклама має такі переваги:

- реклама здатна інформувати про нові послуги банку масову аудиторію і породжувати масовий попит, а також здатна стимулювати збут на вже відому споживачу послугу. Універсальність реклами в тому, що вона може охопити будь-який географічно розкиданий ринок;

➤ рекламодавець має можливість контролювати основні параметри повідомлення, тобто його вміст, оформлення, час, а також частоту та його вплив на аудиторію;

➤ реклама здатна створити сприятливий образ як банківській послугі, так і самому банку не тільки у споживачів, але і в усього суспільства.

Серед *недоліків* реклами можна виокремити такі:

➤ неперсоніфікований і знеособлений підхід знижує ефективність комунікаційного процесу, оскільки реклама не враховує індивідуально-психологічних особливостей об'єктів комунікації;

➤ реклама як засіб комунікації являє собою в основному монолог, що знижує ефективність комунікаційного процесу;

➤ для одержання адекватної реакції рекламне повідомлення має неодноразово впливати на аудиторію;

➤ складність створення рекламного повідомлення, яке має викликати необхідну реакцію з боку цільової аудиторії;

➤ складність оцінки економічної ефективності та планування рекламної кампанії;

➤ надлишок рекламної продукції на ринку призводить до зниження порогу сприйняття повідомлення одержувачем, що знижує ефективність впливу реклами.

Реклама, як найбільш витратний для банку засіб комунікації, вимагає постійного контролю та моніторингу витрат, приклад організації якого наведено у додатку Б.

3. Паблік рилейшнз (PR)

Паблік рилейшнз, як одна із функцій управління, сприяє встановленню й підтриманню спілкування, взаєморозуміння, прихильності та співробітництва між банком і громадськістю. PR включає в себе рішення різноманітних проблем:

1. Забезпечує керівництво банку інформацією про суспільну думку й надає йому допомогу у виробленні відповідних заходів.

2. Підтримує керівництво банку в стані готовності до різноманітних змін шляхом прогнозування тенденцій.

Для фінансово-банківських структур PR є системою управління комунікативними потоками між банком і його оточенням, що складають здебільшого некомерційні мішені.

В економічній літературі трапляється часта плутанина таких понять, як реклама і PR, а її причина — еволюція комплексу внутрішніх і зовнішніх комунікацій, у тому числі розвиток некомерційної реклами. Враховуючи складність динаміки цього процесу, некомерційну рекламу слід розглядати як частину сфери PR, од-

нак це на практиці входить у протиріччя з податковим законодавством України, що взагалі ніяк не відокремлює витрати на PR від рекламних витрат.

Основні відзнаки PR від комерційної реклами можна сформулювати таким чином:

1. Відмінні структура і мета звернення. У рекламному зверненні першорядне значення приділяється продукту, його перевагам, марці, а споживачу безпосередньо пропонується купити цей продукт. На відміну від рекламного звертання, PR притаманна техніка комунікації через подію, яка збігається багато в чому з канонами журналістики, коли цій події приділяється максимум суспільної уваги, а товар, назва фірми, марка можуть фігурувати лише у зв'язку з цією подією. Отже, PR до продажу банківського продукту нерідко має непряме відношення.

2. Відмінні думки. Комерційна реклама жорстко залежить від динаміки просування банківських послуг, і її актуальність і дієвість, таким чином, зумовлені товарною політикою і носять тимчасовий характер. Мішенями комерційної реклами є реальні і потенційні споживачі, у той же час мішенями PR можуть бути найрізноманітніші аудиторії. Таким чином, можна констатувати, що комерційна реклама є підсистемним елементом у комерційній політиці банку, тоді як PR можна розглядати як системоутворюючий елемент.

3. Відмінна мотивація. Комерційна реклама орієнтована на створення комунікацій зі споживачем, тоді як PR орієнтований на створення довгострокових соціальних зв'язків із будь-якими аудиторіями. Реклама переважно орієнтована на купівельну спроможність і психологію споживачів, PR працює з усім спектром суспільної думки.

4. Відмінні часові періоди впливу. Комерційна реклама розрахована на відповідну реакцію споживачів у короткостроковому періоді; некомерційна реклама, як частина PR, розрахована на довгостроковий період.

5. Відмінні спектри впливу. Реклама — це економічний спектр, а PR — це соціальний, політичний і культурний спектри.

6. Відмінності у зворотній реакції споживачів. Реклама припускає постійний зворотний зв'язок зі своєю аудиторією, тому прийнято розглядати рекламу як активний діалог з усіма ключовими споживачами банківських послуг. PR має в основному характер монологу, результат якого проявляється в реакції споживача на послуги банку, його марку та імідж.

Ключовим моментом для заходів у сфері PR є створення, закріплення й управління іміджем послуги, марки банку у свідомості масової аудиторії.

PR ставить своєю метою інтегрувати дії фінансової структури в соціальне життя і змусити поділяти цю ідею через суспільну думку. Цілі PR можуть суттєво змінюватися і стосуватися різноманітних суспільних груп: оповістити про діяльність банку; змусити прийняти цю дію; викликати сприятливу реакцію; досягнути підтримки певних соціальних груп. Ефект PR вимірюється на трьох рівнях: розуміння, довіри, підтримки.

У країнах з ринковою економікою PR як інструмент комунікаційної політики сформувався еволюційним шляхом. В Україні він набуває специфічних особливостей, які пов'язані з нерівномірним характером розвитку підприємництва. Якщо основним напрямом PR є створення позитивного іміджу, розрахованого на масову аудиторію, то даний елемент бізнес-комунікацій може бути успішно використаний, коли між бізнесом і пресою існують партнерські відносини. Наявна фінансова залежність ЗМІ дозволяє використати їх банками у своїх корпоративних інтересах. У сучасному інформаційному просторі чутки і негативна інформація стали засобами в конкурентній боротьбі, що може викликати кризову ситуацію в банку. У структурі банківського PR у пресі мають домінувати інформаційні повідомлення й рекламні матеріали, які сприяють формуванню та просуванню образу банку, зокрема, відображаючи його спонсорську та інвестиційну діяльність. Водночас PR поділяють на зовнішній (власне PR), внутрішній (комунікації з персоналом) та на комунікації із ЗМІ.

Універсальність PR дозволяє поєднувати його з найрізноманітнішими елементами бізнес-комунікацій, як комерційними, так і некомерційними. Розвиток інструментів комунікаційної політики, таких як благодійність, меценатство, спонсорство, відбувається своєрідно і пов'язаний з особливостями розвитку підприємницької діяльності.

Ефективність PR-компанії, як і рекламної, можна досліджувати шляхом моніторингу ЗМІ (приклад у додатку Б).

4. Спонсорство

Спонсорство — це фінансова підтримка культурної та спортивної діяльності, що дозволить підвищити авторитет банку або збільшити його прибутки, на що спонсор розраховує за підсумками заходу.

Оскільки у сферу спонсорства входять об'єкти культури, засобів масової інформації (конкурси, телевізійні передачі, ігри тощо), поява такої концепції викликана еволюцією комунікативних процесів.

Комунікація через подію або просування через дію — це одна й та сама техніка, що полягає в розвитку теми, пов'язаної з подіями (спортивними, культурними, гуманітарними), за активної участі спонсора (його імені).

Спонсор обирає об'єкт таким чином, щоб останній приносив максимальний комунікаційний і комерційний ефект його послугам, забезпечував залучення максимальної кількості ЗМІ.

Спонсорство відрізняється від традиційних засобів реклами наступним:

1. Спонсорство охоплює різні верстви споживачів у некомерційній ситуації, відповідно до чого знижується бар'єр недовіри покупців.

2. Спонсорство дає змогу ефективно диференціюватися від конкурентів. Серед основних причин, завдяки яким вдаються до техніки комунікації через спонсорство, можна виокремити такі:

1. Створення образу марки і підвищення її престижу, авторитету.

2. Підтримка рекламної кампанії.

3. Активізація комерційної та інституціональної мережі.

Переваги спонсорства порівняно з іншими засобами комунікацій можна уявити таким чином: позитивний вплив на комплекс внутрішніх і зовнішніх комунікацій фінансово-банківської структури; привернення уваги партнерів по бізнесу і широкої публіки; формування іміджу, популярності.

Комерційні банки все частіше, розвиваючи бізнес-комунікації, вдаються до спонсорства. Адже перш за все спонсорство сприяє швидкому створенню іміджу за рахунок привернення уваги ЗМІ, а вкладені кошти демонструють фінансовий потенціал банку, впливаючи таким чином на весь спектр споживачів банківських послуг. Іншим важливим моментом є те, що беручи участь у спонсуванні заходів державних структур, банки зазвичай забезпечують ефективне лобіювання своїх інтересів у регіоні та області.

У цілому характер українського бізнесу зараз тяжіє до орієнтації на максимальний прибуток у короткостроковому періоді. Він не розрахований на перспективу. У зв'язку з цим спонсорство як елемент бізнес-комунікацій має обмежене застосування.

Лобістський характер спонсорства дещо переміщує певну бізнес-комунікацію зі сфери масової комунікації у сферу індивідуа-

льно-особистих комунікацій. Спонсорство в цьому випадку виступає в якості інструменту лобіювання корпоративних інтересів, і внаслідок такої мотивації спонсорство не сприймається банківськими структурами як дієвий засіб комунікаційної політики.

Спонсорство являє собою складний і багатоступеневий процес комунікації, а його основною метою є виробити такий довгостроковий вплив на комунікаційні мішені, щоб в умовах вибору банківських послуг вони прийняли рішення звернутися саме в ту банківську структуру, яка у нього асоціюється з подією, пов'язаною зі спонсорством.

Таким чином, для банківських структур спонсорство має виступати ефективним комунікаційним засобом.

5. Меценатство і благодійність

Меценатство є складовою ширшого поняття — благодійна діяльність, що виникла як доброчинство під впливом християнської релігії. Однак із часом спектр мотивів цієї діяльності стає все ширшим, і банки дедалі активніше використовують названу комунікацію.

Меценатство і благодійність у своїй основі мають моральні цінності, що відображають прагнення до справедливого соціального устрою, до гуманності, гармонії, консолідації в суспільстві, а досягти цього можливо, поряд з іншим, за наявності високої культури підприємництва.

Розвиток даного інструменту також знаходиться у великій залежності від позиції держави до цього явища. Так, у США благодійність набула широкого розповсюдження з причини наявності значних пільг для підприємців.

Таким чином, слід чітко розрізняти поняття спонсорства і меценатства, оскільки спонсор, на відміну від мецената, переслідує комерційну мету — одержання прибутку, його вибір раціональний, для нього однаково важливими є особиста обізнаність, реклама банку і його марки, залучення нових партнерів і клієнтів. Меценатство і благодійність мають у своїй основі не так одержання комерційної вигоди, як спонсорство. Вони впливають на ефективність банківського підприємництва опосередкованим чином.

Як різновид бізнес-комунікації, меценатство і благодійність відзначаються дуже складною мотивацією її використання. Чим вища культура підприємництва, тим частіше банк виступає в ролі мецената, котрий просуває свою філософію, свою місію стосовно до суспільства.

Сьогодні в Україні витрати на благодійність є незначними в загальних витратах на комунікацію. Це пов'язано як з нестабільністю

зовнішнього середовища, так і з відсутністю системи прогресивних стимулів. Система мотивації формується внутрішніми причинами і пов'язана з духовним світом підприємця і його підприємницькою культурою. Формування стимулів здійснює держава, яка визначає межі просування підприємництва як суспільно значущого фактора. Існуючі в нинішній момент пільги є декларативними і недостатніми, оскільки вони не здатні стимулювати благодійність.

Незважаючи на складність і трудомісткість благодійної діяльності, банки віддають перевагу самостійному здійсненню благодійної діяльності, а не з допомогою благодійних фондів.

Розподіл сучасних мотивів благодійності за ступенем важливості може бути представлено таким чином: міркування моралі; зміцнення репутації банку; суспільна значущість програм, що підтримуються; особисті мотиви лідерів банку; підтримка відомих людей і організацій; релігійні мотиви тощо.

Тенденція персоніфікації виявляється в благодійності все частіше, про що свідчить достатньо високий рейтинг особистих мотивів.

Серед об'єктів благодійності лідирують державні й суспільні організації. Соціально незахищені верстви населення, які фактично не одержують потрібної допомоги, не підтримуються банками. Частина банків цю форму бізнес-комунікацій практично не використовують.

Благодійність частіше за все виявляється у формі прямої фінансової допомоги на безповоротній основі або оплаті рахунку за послуги, поставку і придбання обладнання.

Чисельність банків, що займаються благодійністю, порівняно невелика, і це поки що не дозволяє говорити про сучасну благодійність як про системну і соціально важливу бізнес-комунікацію.

У перспективі меценатство і благодійність мають стати одним із важливих інструментів комунікаційної політики банків, здатним впливати на духовний потенціал суспільства, консолідувати його, згладжувати соціальні конфлікти і протиріччя, що особливо важливо в умовах економічної кризи й нестабільності. Благодійність здатна виступати в якості соціального регулятора, коли соціальна нерівність і розшарування суспільства набувають критичної маси, що піддає серйозній небезпеці розвиток системи ринкових відносин і банківського підприємництва.

6. Лобіювання

Лобіювання — це діяльність, у межах якої лобі намагається впливати на організацію, щоб домогтися політичних, юридичних, економічних заходів, що йому необхідні.

Необхідність лобіювання зумовлена залежністю банків від діяльності державних і законодавчих органів, і в нинішній момент в умовах цивілізованої ринкової економіки значення лобіювання зростає, бо дії лобістів дедалі більше використовуються фірмами; лобіювання інтегрується в стратегію крупних банків стосовно до ринку, на який вони проникають. У цьому сенсі лобіювання є одним із засобів комунікації банківських структур з дуже точними мішенями, що можуть впливати на правила функціонування ринку і, отже, на діяльність фінансово-банківської сфери.

Серед інших причин, через які вдаються до лобіювання, слід відзначити збільшення числа урядових регламентацій і законів на тлі все зростаючої складності та непослідовності законодавства.

Серед прикладів лобіювання розрізняють пряме та опосередковане. Пряме лобіювання вочевидь є особистою зустріччю, яку також називають «персональним лобіюванням».

Пряме лобіювання може бути у формі: запрошення політиків відвідати фінансово-банківську структуру; надання про неї інформації впливовим особам; організація конгресів і симпозіумів, на які запрошені політики.

Під опосередкованим лобіюванням розуміють:

1. Зв'язок із пресою, бо через пресу лобі входить у контакт із публікою, що, у свою чергу, впливає і здійснює тиск на владу, яка приймає рішення.

2. Створення коаліцій шляхом пошуку союзників, зацікавлених у рішенні того самого питання, що дає змогу збільшити число прибічників.

3. Організацію кампанії по лобіюванню своїх інтересів шляхом тиску на політиків. Лобіювання і PR мають суспільний характер, що їх і об'єднує, але загалом PR і лобіювання можна розрізнити таким чином:

1. PR базується на певних етичних принципах, а лобіювання обмежене нормативними або законодавчими актами.

2. PR має справу з усім спектром суспільства, тоді як лобіювання пов'язане з жорсткими соціальними механізмами, що функціонують у межах встановленого закону.

3. Лобіювання, на відміну від PR, може кардинально міняти ситуацію на ринку, зокрема, створювати законодавчі бар'єри для проникнення іноземних банків на внутрішній ринок.

У країнах з економікою, що розвивається, лобіювання може виступати домінуючим елементом бізнес-комунікацій окремих банків і системоутворюючим елементом стосовно до національної економіки. У подібних умовах основними лобістами є крупні

банки, котрі представляють інтереси крупного бізнесу, які часто не збігаються з інтересами суспільства. Наслідком подібних процесів є ослаблення ринкової конкуренції. Слід зазначити, що в ряді випадків лобіювання заважає консолідації бізнесу як суспільної сили.

7. Пабліситі (пропаганда)

Під пабліситі прийнято розуміти комплекс інформації про людину, товар або послугу, що з'являється у ЗМІ. Пабліситі як елемент PR зазвичай вважається безоплатним, бо ЗМІ не виставляють рахунок за його створення. Водночас привернення уваги ЗМІ до подій у банку вимагає певних зусиль і витрат, у тому числі матеріальних і фінансових, але не пряму оплату послуг ЗМІ.

Враховуючи це, слід відзначити, що застосування даного засобу комунікації можливе лише в умовах, коли ЗМІ мають певну незалежність від бізнесу і держави, являючи собою четверту владу, і якщо існують давні традиції пабліситі.

Для ефективності пабліситі необхідно, щоб воно мало фактор новизни, під якою банкіри розуміють подання інформації щодо нових банківських послуг, опублікування даних комерційної діяльності, повідомлення про отриманні нагороди, злиття, відставки, претензії і публічні виступи керівників банку. Іншими словами, спеціалісти з комунікацій банку мають знайти спільні інтереси із ЗМІ, тоді інформація про події у банку буде генеруватися ЗМІ незалежно від їх бажання. З одного боку, споживачі ЗМІ зацікавлені в певній інформації, а з іншого — банки зацікавлені надати ЗМІ інформацію про себе. Проблема полягає в тому, що ЗМІ зацікавлені в першу чергу в публікуванні сенсацій, скандалів, інших неординарних подій, а банки зацікавлені в публікації інформації, що створює їхній позитивний імідж. Таким чином, для управління інформацією у ЗМІ (при цьому не сплативши їм ані копійки), банк має надати інформацію у потрібному форматі. Формат інформації, що прийнятна для ЗМІ, характеризується такими основними параметрами:

- цікавий відправний пункт (відома особистість, раритетна річ, драматична або містична подія тощо);

- жорсткі часові рамки (подія має відбутися сьогодні або не пізніше ніж завтра);

- наявність конфлікту.

Наприклад, представників ЗМІ не зацікавить сам собою факт відкриття чергового філіалу банку, але майже обов'язково зацікавить демонстрація «родзинки» — коштовної археологічної

знахідки у виставковому приміщенні, яке відкрито в новому філіалі банку.

В ідеалі, коли події для висвітлення у ЗМІ знаходять самі представники ЗМІ. Але фактично, навіть за наявності «прохідної» з точки зору ЗМІ події у банку, така подія може бути недостатньо повно або взагалі не відображена із суб'єктивних причин. Тому застосовуються спеціальні **засоби комунікацій із ЗМІ**, серед яких слід виокремити такі основні як **прес-релізи, брифінги, прес-конференції** та допоміжні — **відео-прес-релізи, прес-тури** (див. термінологічний словник до розділу). Слід розрізняти генерацію подій у банку, що відбуваються для всіх (презентації, виставки, ювілеї та ін.), та подій, що відбуваються виключно для журналістів (брифінги, прес-конференції, прес-тури). У першому випадку використовуються прес-релізи, в останньому — персональні запрошення. При цьому вважається добрим тоном у будь-якому з варіантів допускати на подію журналістів із видань, які чомусь не отримали запрошень на публічну подію або подію для журналістів. Водночас бажано, щоб доступ сторонніх осіб, крім представників ЗМІ, на заходи для представників ЗМІ був суворо обмеженим.

Крім того, не можна забувати про традиційне спілкування із журналістами за допомогою інтерв'ю.

У будь-якому разі, під час спілкування із журналістом (не плутати із представником рекламного бізнесу) представник банку має дотримуватись певних правил, серед яких базовими вважаємо такі:

- 1) Ніколи не сперечатись із журналістом;
- 2) Ніколи не намагатися змінити особисті уподобання журналіста, його спосіб мислення, його стиль викладення матеріалу;
- 3) Ніколи, ні за яких обставин не давати відповідь: — «Без коментарів». Якщо задано просте запитання, відповідь на яке дати складно, — слід пообіцяти надати найточнішу, найсвіжішу інформацію, але пізніше. При цьому не забути потім про обіцянку. Якщо задано запитання, на яке з певних причин просто немає бажання давати відповідь, — треба пояснити, чому. В іншому випадку коментар надасть у своєму матеріалі сам журналіст, і це буде, напевне, не найкращий для репутації банку варіант;
- 4) Ніколи не слід робити роботу за журналіста. Хороший журналіст напише матеріал краще, а невправний журналіст не потрібен ані банку, ані читачам ЗМІ;
- 5) Ніколи не слід давати журналісту інформацію «неофіційно». Таку інформацію той усе одно має право опублікувати, тоді

банкiр буде залежати вiд власного бажання журналіста розкрити «своє джерело iнформації»;

6) Потрiбно вести облік усiх контактів iз представниками ЗМІ. В окремій папці або файлі зберігати iнформацію у розрiзі: з ким і коли та про що розмовляли, що було опубліковано;

7) Слiд знати строки подання iнформації: в Інтернет-виданні це можуть бути лічені хвилини, у «товстих» журналах — місяці.

Специфічного значення набуває спілкування банку iз ЗМІ під час кризової комунікації (**кризового PR**). У випадку констатації **кризи** банк має вжити системних заходів щодо нейтралізації наслідків кризи. Ці заходи полягають у розповсюдженні правдивої та позитивної iнформації щодо факту кризи та шляхів її подолання. Традиційні інструменти комунікації iз ЗМІ (прес-релізи, брифінги, звернення до клієнтів через ЗМІ) функціонують у режимі підвищеної частоти (тобто не раз на 2—3 місяці, а бажано — хоч раз на тиждень або навіть щодня) через реалізацію заздалегідь підготовленого плану. При цьому в банку створюється організаційний центр подолання наслідків кризи, однією з функцій якого є виключне спілкування з представниками ЗМІ.

Термін «пабліситі» перекладають iнколи як «пропаганда». Пропагандою в широкому сенсі цього слова називають розповсюдження рiзного виду поглядів і ідей з метою формування певних уподобань, уявлень і емоційних реакцій споживачів.

Пабліситі знаходиться на межі етичних норм, оскільки воно здатно маніпулювати суспільною думкою в певних інтересах. При достатньо високій репутації і вмілому маскуванні самої спроби виявити вплив на думку слухача, глядача або читача, створюються умови не тільки для логічного переконання, але й для автоматичного, бездумного сприйняття ідей.

8. Прямий маркетинг

Прямий маркетинг — це будь-яка комунікаційна діяльність, що створює й використовує прямі лінії зв'язків між банком і споживачами його послуг. Створення взаємовигідних зв'язків — одне з головних завдань прямого маркетингу.

Об'єктами прямого маркетингу є такі потенційні клієнти банку, для яких суб'єктом просування має виступати конкретна послуга банку.

Комерційна мета прямого маркетингу полягає в урахуванні реальних потреб і специфіки клієнтів, що робить комунікацію в прямому маркетингові значно ефективнішою від рекламної комунікації і навіть спонсорства.

Прямий маркетинг є оперативною і постійною системою, що розвивається, до того ж комунікацією, яка орієнтується на зворотний зв'язок.

У системі прямого маркетингу об'єкту комунікації робиться комерційна пропозиція. Ключова мета такого процесу комунікації — змусити практично миттєво діяти об'єкт комунікації на відміну від інших бізнес-комунікацій, де процес іде за класичною схемою: увага — інтерес — бажання — дія.

Прямий маркетинг дозволяє відстежувати основні параметри процесу комунікації: динаміку продажу, аудит витрат на комунікацію і ефективність, що вигідно відрізняє його від інших бізнес-комунікацій.

Використання даної комунікації дасть такі переваги для банку:

1. Швидкість одержання відповіді на комерційну пропозицію;
2. Можливість оперативного відстежування і швидкого реагування на зміни потреб клієнтів;
3. Контроль за всіма параметрами комунікаційного процесу;
4. Можливість протестувати нову послугу і комплексно оцінити проблеми, пов'язані з просуванням існуючих банківських послуг;
5. Економія витрат на такі високовитратні засоби комунікації, як реклама і спонсорство.

Для клієнтів банку прямий маркетинг дасть таку перевагу як отримання послуги, що враховує їхні реальні потреби. Одним із сучасних підходів до організації прямого маркетингу у банку є використання концепції життєвого циклу клієнта та налагодження комунікацій із застосуванням ідеології CRM (Customer Relationship Management).

Життєвий цикл клієнта можна розглядати як процес зміни ставлення клієнта до банку — від байдужості до повної лояльності. Так, відомі популяризатори маркетингу М. Рафел та Н. Рафел виокремлюють п'ять основних стадій життєвого циклу клієнта [3], що з урахуванням банківської специфіки можна сформулювати як такі:

- 1) потенційні покупці (ті, що теоретично можуть бути клієнтами певного банку «X»);
- 2) відвідувачі (особи, які хоч раз побували в установі банку «X»);
- 3) покупці (особи, які скористались однією чи декількома послугами або продуктами банку «X»);

4) клієнти (особи, що регулярно користуються послугами чи продуктами банку «Х»);

5) прихильники (люди, котрі всім розповідають, яким дійсно прекрасним та надійним є банк «Х»).

Можна стверджувати, що лєвова частка роботи у перетворенні потенційного покупця у прихильника потребує, з одного боку, персональних зусиль працівників банку та, з іншого — ефективної, на якісно новому рівні, організації процесу спілкування клієнта з банком. Для цього й було створено концепцію (а пізніше й технологію), що отримала назву CRM, або «управління взаємовідносинами з клієнтами».

Зрозуміло, що для бізнес-структури лояльність клієнта не стала б самоціллю, якби вона не призводила до значної економії витрат. Але вже загальновідомими є цифри, що характеризують значну вигідність лояльності клієнта:

— витрати на залучення нового клієнта у п'ять разів більше витрат на утримання існуючого;

— збільшення відсотка утриманих клієнтів на 5% збільшує доходи банку на 25—50%.

Більше того, банківська установа в силу специфіки своєї діяльності створена для того, щоб опікуватись постійними клієнтами. Для того, щоб втримати клієнта, який має лише поточний рахунок, банк має шанси 1:1, щоб втримати клієнта, котрий має ощадний рахунок — 2:1, клієнта, який має одночасно і поточний і ощадний рахунок — 10:1, клієнта, який має поточний, ощадний рахунок і кредит — 20:1, клієнта, який має поточний, ощадний, кредитний рахунок та сейф у банку — 100:1 [3]. Лояльний клієнт є менш чутливим до ціни, йому можна пропонувати додаткові або споріднені послуги та банківські продукти, нарешті, він сам залучає нових клієнтів.

Часто банк втрачає від 10% до 30% своїх клієнтів на рік, однак при цьому він не знає відповідей на прості питання:

— Яких клієнтів він втратив?

— Коли вони були втрачені?

— Чому вони були втрачені?

— Як факт втрати клієнтів позначився на продажі та доходах?

Відомо, що тільки близько 4% невдоволених клієнтів звертаються до банку зі скаргами, але в середньому одна особа, що мала проблеми з обслуговуванням, розповість про це 9-ти особам. І навпаки, задоволена особа розповість про це не більше як п'ятьом особам.

Дослідження компанії «~ing]DIVISION» (здійснені у 2003 році методом поквартирного опитування face-to-face 5614 міських жителів в Україні) свідчать [4], що задоволеність клієнтів банків України рівнем послуг досить невисока (табл.8.3).

Більше за все невдоволеність стосується депозитів, що не може не турбувати банкірів, бо саме рівень задоволення депозитами є найкращим індикатором довіри (банкові передаються власні гроші на тривалий строк).

Таблиця 8.3

ОЦІНКА ЗА 5-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ЯКОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПОСЛУГ (57 БАНКІВ УКРАЇНИ) ЗА ДАНИМИ ОПИТУВАННЯ У 2003 Р.*

№ з/п	Банківська послуга	Якість обслуговування, % до відповідей				
		1	2	3	4	5
1	Депозити до 1 року	3,9	3,6	12,7	38,5	41,2
2	Депозити більше 1 року	13,0	8,1	17,5	30,7	30,7
3	Пенсійні рахунки	1,5	2,3	12,4	30,4	53,5
4	Грошові перекази по Україні	0,8	0,2	11,2	37,4	50,3
5	Грошові перекази за кордон (WU)	0,9	0,9	5,6	35,9	56,8
6	Кредит на купівлю нерухомості	1,6	0,0	6,6	31,2	60,7
7	Кредит на купівлю авто	0,0	0,0	0,0	29,6	70,4
8	Споживчі кредити на купівлю товарів тривалого користування	0,4	2,1	5,8	31,7	60,0
9	Пластикові картки міжнародних платіжних систем	0,6	2,3	11,2	35,4	50,6
10	Зарплатні картки	0,8	1,2	10,5	38,8	48,7
11	Депозитарні скриньки	12,5	0,0	0,0	12,5	75,0
12	Інші послуги	3,2	3,2	16,0	40,4	37,2

* Складено за даними [4]

Не менш цікавим є результати того самого дослідження [4], які свідчать про причини відмови від обслуговування у певному банку (табл. 8.4). Лівову частку нарікань на банки займають не відсутність інформації, додаткових послуг та інші технічні питання, а саме якість обслуговування та рівень довіри до банку. Значна перевага по ряду параметрів стовпчика Б над параметрами стовпчика А таблиці свідчить про те, що клієнт, без поважних на те причин, усе ж таки не залишає власний банк, бо кращу альтернативу знайти важко.

Таблиця 8.4

ПРИЧИНИ ВІДМОВИ ВІД ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПЕВНОМУ БАНКУ*

Причини відмови	% до відповідей на запитання анкети:	
	З яких причин ви відмовились від банку, в якому обслуговувались раніше?	Які причини можуть спонукати вас перейти на обслуговування в інший банк?
	А	Б
Не влаштовували умови (тарифи)	27,6	42,3
Низький рівень якості обслуговування	23,8	38,5
Незручне розташування відділень	19,6	21,7
Інше	18,9	5,6
Перестав довіряти цьому банку	16,4	29,4
Не визначилися з відповіддю	10,1	11,5
Недостатній перелік послуг	9,1	21,7
Недостатня кількість інформаційних матеріалів	6,3	11,5
Недостатня кількість відділень банку	4,9	7,3
Відсутність додаткових послуг	2,8	6,3

* Складено за даними [4]

На жаль, більш нові дані про результати такого дослідження знаходяться лише у платному доступі, але спеціалісти банку можуть проводити самостійні опитування своїх клієнтів, користуючись прикладом, опублікованим компанією «~ing]DIVISION» (додаток А). Слід нагадати, що вибірка при цьому має відображати властивості генеральної сукупності, тобто бути репрезентативною. Ця мета досягається лише за умови високої кваліфікації дослідників.

Таким чином, досягнути ефективних результатів щодо залучення та утримання клієнтів можна банку, який зосередить свої зусилля не на технічній стороні банківських послуг та продуктів, а на вдосконаленні прямих комунікацій з клієнтом. Концепція CRM дозволяє це зробити на практиці. Можна дати визначення CRM як спрямованої на побудову стійкого бізнесу концепції та бізнес-стратегії, ядром якої є «орієнтований на клієнта» підхід. CRM — це передусім не технологія і не програмний продукт (хоча так вони також називаються), а сам стратегічний підхід банку до клієнта, основою якого є планування технологічних процесів у банку з урахуванням потреб клієнта. Стратегія CRM заснована на використанні прогресивних управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях їх життєвого циклу (залучення-утримання-лояльність), отримує з цієї інформації знання та використовує їх у своїх інтересах шляхом побудови взаємовигідних відносин із клієнтом.

Результатом застосування банком стратегії CRM є підвищення конкурентоспроможності банку і збільшення прибутку. Це відбувається тому, що правильно побудовані відносини, засновані на персональному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових клієнтів та утримувати старих. CRM містить у собі ідеологію і технології створення **історії** взаємовідносин клієнта і банку, що дозволяє чіткіше планувати бізнес та підвищувати його стійкість.

Основне завдання CRM — охопити всі канали і точки контакту з клієнтом і узгодити їх так, щоб була єдина методика і техніка спілкування. Клієнт прагне однаково якісного обслуговування незалежно від каналу взаємодії. Інформація, що надається клієнту на його запит, має бути точною, повною та послідовною. Не повинно бути різних відповідей на ті самі питання від різних представників банку. Ядро системи CRM — клієнтська база, або картотека, що дає змогу знайти до кожного клієнта індивідуальний, а отже, і найефективніший підхід. Підхід CRM відрізняється

від шаблонного підходу — «забезпечити найвищу якість продуктів та сервісу» тим, що уявлення про стандарти високої якості та сервісу в кожного клієнта індивідуальні — і уніфікованим підходом багатьом клієнтам не догодиш. Особливо це стосується банків з їх абстрактними продуктами, що технічно легко піддаються модифікації з урахуванням потреб індивідуумів.

Для вирішення завдання утримання банком клієнтів у рамках концепції CRM, необхідно побудувати моделі пріоритетів клієнтів, зробити аналіз ставлення клієнтів до тих чи інших каналів взаємодії та продажу, провести аналіз життєвого циклу клієнта, його купівельної поведінки на всіх стадіях такого циклу, проаналізувати життєві цінності клієнта на всіх етапах взаємодії з ним.

Зупинимось на трьох основних рівнях використання CRM:

1) **Оперативний рівень.** Дозволяє мати оперативний доступ до інформації щодо клієнта в процесі контакту та обслуговування;

2) **Аналітичний рівень.** Спільний аналіз даних, що характеризують як клієнта, так і банк, отримання нових знань, висновків, рекомендацій;

3) **Партнерський рівень.** Клієнт, висуваючи певні вимоги, фактично бере участь у діяльності банку шляхом впливу на процеси розробки банківських продуктів та рівень обслуговування.

Впровадження концепції CRM в українських банках пов'язано із певними труднощами, що спричинені менталітетом національного клієнта. По-перше, бізнес будується здебільшого на особистих зв'язках — і важко змусити менеджера банку поступитись на користь усього банку власною клієнтською базою. Ще непоодинокими залишаються випадки, коли співробітник банку, що звільняється, переманює до нового місця роботи — в інший банк частину клієнтури. По-друге, українці, та й узагалі жителі колишнього СРСР, не люблять подавати інформацію про себе — відповідно, важко аналізувати дані, коли їх майже немає. По-третє, якщо в західному банку цілком стандартна ситуація, коли клієнту, який запитав про курс валют, можуть запропонувати розмістити залишок на рахунку у вигляді депозиту, або ж клієнту телефонує співробітник банку, поздоровляє з тим, що дитина вступила до елітного ліцею, та пропонує відкрити на неї персональний рахунок для сплати навчання, — то навряд чи клієнт українського банку буде радий тому, що до цієї інформації має доступ будь-хто із операторів клієнтської служби банку, а отже,

ефект буде протилежним бажаному. По-четверте (і це впливає із третього), використання CRM ставить високі вимоги до корпоративної культури банківських працівників. Це стосується як сумлінності тих, хто вводить вхідні дані до бази даних, так і додержання етики працівниками, котрі мають доступ до такої бази даних.

9. Стимулювання (просування) збуту банківських послуг на ринок слід розглядати як короткостроковий комунікаційний процес, метою якого є збільшення обсягу реалізації послуг, уже відомих клієнту.

Просування послуг має такі специфічні особливості:

1. Конкретний характер комунікаційної пропозиції, що вимагає відповідної реакції клієнта;
2. Бажання привабити клієнта ексклюзивністю банківської послуги за рахунок спеціальної пропозиції.

Засобами просування продажу у фінансово-банківській сфері можуть бути лотереї, купони, призи, зниження цін, спеціальні премії, в якості яких можуть виступати банківські послуги.

Можна поділити заходи по стимулюванню збуту залежно від контактних груп, які підлягають стимулюванню: стимулювання клієнтів, стимулювання персоналу банку та стимулювання системи збуту.

Слід зазначити, що дана комунікація у фінансово-банківській сфері може носити тимчасовий характер і її розвиток тісно пов'язаний з розвитком прямого маркетингу: можна навіть говорити про стимулювання просування послуг як про підсистемний елемент по відношенню до прямого маркетингу.

10. Сервіс

Сервіс — це невід'ємна частина послуги, що в споживанні набуває все більшої привабливості, разом з тим споживач дедалі більше зацікавлений у послугах, які супроводжує сервіс у вигляді комплексу послуг (банківські послуги, страхування, лізинг, комунікації).

Під час розробки стратегії сервісу необхідно враховувати такі основоположні чинники:

1. Клієнт банку, як споживач, що купує послугу, має безпосереднє відношення до її створення, оскільки без його попиту послуга не приносить ефекту;
2. Контактуючий з клієнтом співробітник банку (персонал). Контактуючий персонал не бере участі в сервісі у випадку повної автоматизації банківської послуги;

3. Матеріальна основа: матеріальні елементи, необхідні для створення сервісу та надання послуг;

4. Продукт (послуга): результат взаємодії між клієнтом, контактуючим персоналом і матеріальною основою;

5. Система внутрішньої організації банку: координація основоположних елементів, що роблять послугу доступною і привабливою для клієнтів;

6. Конкуренти. Рівень сервісу при наданні аналогічного банківського продукту.

Сервіс як інструмент комунікаційної політики банку одержує свій розвиток у міру насичення ринкової інфраструктури комерційними банками та загострення конкурентної боротьби. Необхідність комплексного стратегічного підходу до клієнтів перетворює сервіс в один із вирішальних факторів конкурентоспроможності банківських послуг на ринку, тим більше, що вплив цінових факторів на масові послуги послаблюється.

Розвиток сервісу як інструменту комунікаційної політики банку пов'язаний з певною перебудовою внутрішніх комунікацій (удосконалення системи управління, розвиток корпоративної культури, формування відповідної стратегії маркетингу).

Персоніфікований підхід банків до клієнтури має передбачати виокремлення в рамках організаційної структури підрозділів, що відповідають за постійні контакти з клієнтами, зокрема клієнт-менеджерів, кураторів або консультантів. Вони мають вивчати потреби клієнтів і забезпечувати їхнє задоволення на основі взаємоповаги і довіри. Банк за допомогою сервісу створює навколо клієнта (бізнесової структури, підприємства) мережу послуг, що зміцнює довіру і прихильність клієнта до банку. Між банком і підприємством створюються сталі комунікації, що дозволяють підвищити ефективність бізнесу обом суб'єктам підприємницької діяльності за рахунок постійної оптимізації як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Наприклад, сервіс як бізнес-комунікація зараз активно реалізується в деяких українських банках, де клієнт-менеджер виступає фінансовим консультантом, який представляє інтереси клієнта в банку. В його обов'язки входить консультування у виборі послуги, розміщенні засобів, аналіз кредитоспроможності, допомога в укладанні бізнес-плану.

Практика показує, що не в усіх банках, що створюють структури з розвитку сервісу, був досягнутий бажаний ефект. Однією з причин стало те, що подібні структури ефективні тільки в груп-

них банках, із сучасною банківською технологією, які мають також тенденцію до спеціалізації.

Останнім часом усе більшого розвитку набуває така форма бізнес-комунікацій, яка представляє весь спектр банківських послуг на основі створення образного іміджу банку, що можна віднести до сфери емоційного сприйняття банківської структури. Даний вид реклами можна ідентифікувати як комунікацію марки.

Кількісне домінування іногородніх банківських структур зі статусом філіалу відповідним чином відбивається на розвитку комерційних бізнес-комунікацій. У нинішній момент уся діяльність філіалів як основної структурної одиниці в банківській сфері здійснюється відповідно до вказівок головної установи. Система відносин між центром і філіалом будується на принципах суворої централізації, коли всі ставки і тарифи встановлюються центром. На відміну від центральної банківської структури, спектр послуг, що надаються філіалом, різко обмежений, бо філії зазвичай спеціалізуються на розрахунково-касовому обслуговуванні, здійснюючи мінімум кредитних вкладень і інвестицій.

Розглядаючи використання бізнес-комунікацій філіалами банків, слід відзначити, що статус філіалу не дає можливості самостійно використовувати у своїй діяльності такі види комунікації, як спонсорство, меценатство, благодійність, PR; їх бізнес-комунікації також обмежені бюджетом на рекламу, а все інше — регулюється банком.

Комунікаційна політика іногородніх філіалів обмежена вузьким ринковим сегментом корпоративної клієнтури, яку вони якщо і збільшують, то за допомогою засобів прямого маркетингу та реклами.

Комунікаційна політика іногородніх філіалів зосереджена на крупній корпоративній клієнтурі. На етапі проникнення на новий ринок центр установлює комунікації з крупними потенційними клієнтами, які, у свою чергу, домовляються з місцевою адміністрацією. Отже, для проникнення на новий ринок банками активно використовується такий інструмент комунікаційної політики, як лобіювання.

Оцінюючи сучасний стан розвитку бізнес-комунікацій на регіональному рівні, слід відзначити певні тенденції їх розвитку на найближчу перспективу, наведені в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Елементи комунікаційного комплексу	Тенденції розвитку бізнес-комунікацій
Організаційна культура	Низька культура підприємництва і слабкість банківського законодавства сприяє спробі штучного і прискореного формування культури як системного утворення, що народжується в рамках банківської спільноти
Комерційна реклама	Реклама є провідним елементом серед комерційних комунікацій і її домінуюча роль у комунікативному комплексі буде зберігатися; у міру зростання іміджевої конкуренції спостерігатиметься підвищення рекламної активності, як за рахунок зростання продуктової реклами, так і за рахунок зростання марочної реклами

Закінчення табл. 8.5

Елементи комунікаційного комплексу	Тенденції розвитку бізнес-комунікацій
Прямий маркетинг	Розвиток цього елементу буде здійснюватися як у міру формування відкритого інформаційного простору, так і під впливом конкуренції
Паблік рилейшнз	Якщо зараз масштабні акції PR у зовнішньому середовищі мають вкрай обмежений характер, а основною сферою PR є зв'язок із пресою, то в міру зростання іміджевої конкуренції та культури даний елемент стане постійним у комунікаційній політиці для більшості банків
Пабліситі	Розвиток цього елементу повністю залежить від формування комунікації зі ЗМІ
Лобіювання	У нинішній момент лобіювання має закритий і нецивілізований характер, що спричиняє підвищення конфліктності бізнесу, гальмує формування культури і конструктивної конкуренції, перешкоджає консолідації підприємств як суспільної сили, що в цілому неконструктивне як для бізнесу, так і для суспільства і, очевидно, що такі тенденції в перспективі будуть зберігатися; Даний елемент, що є основою конкурентної переваги, поза сервісним підходом різко послаблює конкурентну позицію
Спонсорство	Даний елемент буде розвиватися при формуванні культури, що припускає органічний розвиток спонсорства як довгострокового інвестиційного вкладення в майбутнє; інтенсивність розвитку спонсорства буде знаходитися в залежності від іміджевої конкуренції
Меценатство і	Такі інституціональні комунікації, як благодійність і ме-

благодійність	ценатство, практично будуть відсутні в комунікаційній політиці більшості банків — і їхній розвиток пов'язаний як із формуванням високої культури, так і з формуванням законодавчої бази, що містить відповідні стимули
Стимулювання збуту	Цей елемент не є системоутворюючим, і його розвиток зумовлений короткостроковими факторами
Сервіс	Розвиток цього елементу буде відбуватися під впливом сервісної конкуренції

Слід зазначити, що в рамках загальної моделі комунікаційного процесу використовується його спрощена модель, в якій під поняттям PR об'єднуються всі специфічні зовнішні комунікації (спонсорство, пабліситі, меценатство, благодійність), а під поняттям «Особистий продаж» — елементи, що забезпечують взаємодію працівника банку та клієнта (організаційна культура, прямий маркетинг, сервіс). Таким чином, ми підходимо до стандартних чотирьох елементів комунікації — реклами, PR, особистого продажу та стимулювання збуту, що сформульовані ще в першому розділі цього навчального посібника. Таке розходження у тлумаченні елементів системи комунікацій банку не є принциповим. Спрощена модель добре себе показує у стратегічному плануванні комунікацій та для невеликих банків і дозволяє звузити перелік стратегічних комунікаційних цілей для банку. Адже правильний вибір елементів комунікаційного комплексу дає змогу раціонально використати бюджет маркетингу і підвищити ефективність бізнес-комунікацій.

Таким чином, можна розглядати окремо складові частини банківських комунікацій: рекламу, PR, особистий продаж та підтримку збуту. Звичайно, рекламі приділяється найбільше уваги, як діяльності, що з одного боку, має відверто публічний характер та найбільш урегульована чинним законодавством. За останньою редакцією відповідного закону: «Реклама — інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їхній інтерес стосовно таких особи чи товару» [1, ст.1]. З іншого боку, «споживачі реклами — невизначене коло осіб, на яких спрямовується реклама» [1, ст. 1]. Таким чином, банк у своїй публічній діяльності часто підпадає під зазначені визначення. Це, а також відповідна норма Закону України «Про оподаткування прибутку підприємства», згідно з якою до валових витрат відносяться лише «...витрати платника податку на

проведення передпродажних та рекламних заходів стосовно товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) такими платниками податку.» [2, ст. 5.4.4].

Отже, банк штучно змушений концентрувати рекламні звернення на особливостях окремих послуг чи продуктів, які в очах споживача мають невелику відмінність від послуг та продуктів конкурентів, що знижує ефективність рекламних звернень. Саме реклама банку, як інституції, що має викликати довіру, — ось акцент, на якому потрібно робити наголос у рекламних зверненнях. Нестача довіри до банківських інституцій у цілому — це підґрунтя, на якому має базуватися стратегія рекламної діяльності банку. Тому вважаємо, що значні зусилля банкам слід, за посередництва суспільних інститутів, спрямовувати в соціальну рекламу, як рекламу, що розглядається як «інформація будь-якого виду, розповсюджена в будь-якій формі, яка спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських цінностей і розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку» [1, ст. 1]. Це дозволить оптимізувати витрати та досягти максимального ефекту.

З іншого боку, PR як елемент комунікаційного комплексу і має концентруватись на традиційних контактних групах: внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, комунікації із засобами масової інформації, структурами державної влади, існуючими та потенційними клієнтами, групами, що не є потенційними клієнтами. На нашу думку, особливості банківського PR полягають у концентрації зусиль на групах, що не є потенційними клієнтами, але впливають на рішення потенційних клієнтів — науковці, освітяни, контактні групи, що не мають близьких перспектив стати ефективним клієнтом банку. На жаль, традиційні витрати банкірів на PR підпадають під Закон про рекламу і не відображають суспільно-економічної ролі банківського бізнесу та нормуються двома відсотками від оподаткованого прибутку банку за попередній звітний рік [2, ст. 5.4.4].

Такий вид інструментів комунікації, як підтримка збуту в банку, на наш погляд, відіграє другорядну функцію і більше знаходиться в компетенції функцій менеджменту, адже у банків непрямі канали збуту не є достатньо поширеними.

Таким чином, саме особистий продаж є центральною ланкою у системі комунікацій банку. Якщо потенційний клієнт з'являється у банк і не знаходить достатньої мотивації для відданості конкретному банку, це зводить нанівець рекламні та пропагандистські зусилля.

Отже, ще раз звернемо увагу на основні проблеми, які стримують інтенсифікацію маркетингових комунікацій у банку: закритість банківської системи та високі вхідні бар'єри (недооцінка перспектив конкуренції), залежність результатів від економічних циклів та макроекономічних чинників (ейфорія від «ефективності» рекламних кампаній, яка пояснюється зовнішніми факторами, зокрема — економічним зростанням та приростом грошової маси), відсутність кадрів для роздрібного бізнесу (досвідчених банкірів не вистачає на обслуговування корпоративного сектору), неефективність роботи з малим бізнесом (немає стимулів роботи), приріст обсягів надання послуг швидше за приріст обсягів витрат на комунікації, непевна оцінка кореляції між успіхами банку та рекламно-пропагандистськими зусиллями, недооцінка роботи щодо утримання існуючих клієнтів (занадто багато роздрібних клієнтів на установу банку порівняно зі стандартами розвинутих країн), невеликий обсяг наукових досліджень у зазначеній галузі.

Сформулюємо основні шляхи вирішення зазначених проблем:

- удосконалення чинного законодавства в галузі реклами та комунікацій з метою створення сприятливіших умов для комунікацій у галузі банківських послуг, що мають суспільне значення;
- підвищення кваліфікації співробітників у рамках стратегічного плану розвитку комунікацій банку, зосередження на системах тривалої підготовки лояльного персоналу;
- впровадження систем на базі підходу CRM (супроводження клієнта на всіх стадіях життєвого циклу від залучення до утримання);
- ревізія та аудит інструментів маркетингу, структури комунікацій та ефективності комунікацій;
- впровадження технологій ефективних комунікацій на корпоративному сегменті, вивільнення доходів для вдосконалення роздрібних комунікацій;
- фінансування наукових досліджень та освітніх програм у галузі маркетингових комунікацій банку.

8.4. Основні фактори і принципи формування ефективної комунікаційної політики банку

Успішне функціонування комунікацій неможливе без системи мотивації. Мотивація — це спонукання як окремої людини, так і підприємства (організації) до провадження тих або інших дій і

вчинків для задоволення потреб. Це досить складний процес, що вимагає аналізу й оцінки альтернатив, вибору і прийняття рішень.

Потреба в дослідженнях процесу мотивації в банківській сфері пов'язана з забезпеченням ефективного використання наявних виробничих, комерційних і людських ресурсів. Система мотивації має бути цілеспрямованою та ефективною, гарантувати постійну зацікавленість працівника і банку в цілому в підвищенні результативності праці та якості послуг. При цьому потреби та інтереси споживачів мають бути визначальними.

Таким чином, для успішного функціонування комунікацій між банком і споживачами його послуг необхідно знати їхню мотивацію. Однак усе це слід розглядати як комплексний багаторівневий процес, який включає мотивацію всіх учасників даної комунікації та всього її маркетингового середовища.

Мотивація спрямована на стабілізацію і впорядкування комунікації (інформаційних потоків між її учасниками з метою найшвидшого задоволення попиту і завдяки цьому досягнення поставлених цілей). Тобто мотивація дасть можливість знизити невизначеність в управлінні попитом за рахунок того, що в процесі комунікації збирається інформація про потреби споживачів та попит на товари і послуги. На основі цих знань приймаються управлінські рішення.

Успішне функціонування процесу мотивації в системі маркетингу передбачає одночасний вплив у тому самому напрямі зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

Зовнішнє оточення слід розглядати в розрізі постійного впливу факторів, пов'язаних із культурно-історичними, політичними, економічними, демографічними, юридичними аспектами та з конкретною територією, урядовою політикою в галузі, рівнем розвитку техніки, поведінкою споживачів і конкурентів.

Вплив зовнішнього середовища на формування внутрішньої банківської політики дуже значний. У цьому зв'язку важливо визначити, які саме фактори зовнішнього середовища слід урахувати. Виокремлюють дві зони: середовище прямого впливу і середовище опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу

1. Політика Центрального банку.
2. Клієнти-споживачі.
3. Стан фінансового ринку.
4. Політика податкових органів.
5. Конкуренція.

Середовище опосередкованого впливу

1. Урядові структури (законодавство, політика).
2. Міжнародні події.
3. Стан економіки.
4. Фактори НТП у сфері зв'язку та соціально-культурних телекомунікацій.
5. Система вищої освіти і перепідготовки кадрів.

Зовнішні фактори впливають на вибір банками тих або інших комунікацій. Найбільший вплив на процес комунікацій виявляють такі фактори: податкова система, поведінка споживача (його потреби, уподобання, інтереси і стиль життя).

Для формування комунікаційного процесу окрім мотивації організації і обліку впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно проводити сегментацію.

Вибір цільових ринків для банківських структур

Відбір цільових ринків є важливим етапом маркетингової діяльності банку. Він проводиться з метою зосередження зусиль на задоволенні потреб відібраних груп клієнтів. Такий відбір дозволяє банку не розпорошуватися, обслуговуючи весь ринок, усі категорії клієнтури. Це надає банку ще ряд переваг:

- Одержання прибутку за рахунок спеціалізації;
- Розробка стратегії лідерства по витратах або диференціювання всередині сегмента;
- Розробка комплексного обслуговування цільового ринку;
- Створення іміджу міцних зв'язків з конкретною групою клієнтів.

Під час проведення сегментування і вибору цільових ринків необхідно враховувати труднощі реалізації цих процесів:

- несуттєві відмінності вимог цільового сегмента і всього ринку;
- концентрація зусиль конкурентів у тому самому сегменті.

У цільовому сегменті передусім необхідно встановити ступінь обізнаності його про товар (послуги) або про банк. Банку слід мати інформацію про те, яка частина аудиторії і які відомості має про банк і послуги, що їм надаються. Як першочергову мету у сфері комунікацій банк може прийняти рішення про формування подібної інформації.

Якщо цільова аудиторія знає і має уявлення про послуги, то які почуття щодо них вона відчуває? Якщо аудиторія ставиться до банку і його послуг недоброзичливо, слід з'ясувати, чому це

відбувається, а після цього розробити комунікативну кампанію для формування доброзичливого ставлення.

Цільова аудиторія може відчувати прихильність до банку і його послуг, але не віддавати йому переваги перед іншими. У цьому випадку банку необхідно сформулювати споживчу перевагу. Про успіх своєї кампанії банк може судити після її закінчення за результатами повторного аналізу поведінки споживачів.

Цільова аудиторія може надавати перевагу конкретній послугі конкретного банку, але не мати впевненості в необхідності скористатися нею. Завдання банку — сформулювати таку впевненість.

Деякі клієнти цільової аудиторії можуть мати необхідну впевненість, але так і не зібратися скористатися послугою, тобто зробити покупку. Можливо, вони чекають одержання додаткової інформації, планують скористатися нею пізніше і т. ін. Банк має підвести цих споживачів до заключного кроку — купівлі послуги.

Цей процес можна звести до трьох етапів: пізнання (обізнаність, знання), емоцій (прихильність, віддавання переваги, впевненість) і проявів поведінки (здійснення покупки). Споживачі зазвичай проходять через усі ці три етапи. Завдання банку — виявити, на якому етапі знаходиться основна маса споживачів, і розробити комунікативну кампанію.

Однією з найскладніших маркетингових проблем, що стоять перед банком, є прийняття рішення про розмір затрат на стимулювання. Сума затрат визначається за допомогою таких найпопулярніших прийомів: метод обчислення затрат «від готівкових коштів», метод обчислення «у відсотках від суми продажу», метод обчислення коштів на основі затрат конкурентів, метод обчислення «виходячи із затрат конкурентів», метод обчислення «виходячи з мети і завдань комунікації».

Службам маркетингу банку необхідно розподілити свій бюджет за основними засобами комплексу маркетингових комунікацій. Під час розподілу асигнувань основна увага приділяється характеристикам окремих засобів стимулювання, типу ринку, ступеню готовності споживача і т. ін.

Для банківських структур необхідно особливо пильно спостерігати за конкурентним середовищем, оскільки конкурентні фактори впливають на процес стратегічного планування.

В умовах сильної конкурентної позиції для формування відмінного від інших іміджу і марки комплекс комунікацій набуває особливого значення. Витрати зростають. В умовах слабкої конкурентної позиції доцільним буде використання некомерційних

засобів комунікацій, таких як паблісіті, PR, які спрямовані на створення позитивного іміджу і не вимагають значних матеріальних затрат.

Розробка бюджету стимулювання наряду пов'язана з оцінкою ефективності комплексу комунікацій. Визначення ефективності також є дуже важливим і менш складним моментом у розробці програми комунікацій.

Ефективність комунікацій залежить від ряду факторів. До факторів, що контролюються, можна віднести основні компоненти комунікаційного процесу. Можна підібрати авторитетного комунікатора, популярний серед даної аудиторії канал, розробити виразне повідомлення, знизити рівень перешкод, забезпечити ефективний зворотний зв'язок.

Ефективний зворотний зв'язок допомагає своєчасно коректувати недоробки в організації процесу комунікації і розробці програми комунікації.

Оцінка ефективності комунікацій може носити як кількісний, так і якісний характер. Кількісний аспект більше притаманний комерційним комунікаціям і пов'язаний з оцінкою кількісних показників (наприклад, наскільки змінилися обсяг продажу, частка ринку; визначається ефективність реклами, тобто відношення отриманого в результаті реклами ефекту до рекламних витрат). Кількісний характер комунікацій важче визначити, бо оцінка здійснюється за якісними показниками.

У процесі комунікації можна виокремити три рівні ефективності: сприйняття, ставлення і поведінка, що кореспондують з трьома рівнями реакції ринку: пізнавальною, емоційною і поведінковою.

У системі маркетингу пріоритетними комунікаціями, що визначають успіх ринкової діяльності, є комунікації зі споживачами, для формування яких використовується синергетичний вплив комплексу маркетинг-мікс, стратегічна ефективність якого визначається концепціями, що орієнтовані на споживача.

Серед сучасних концепцій маркетингу можна виокремити такі: виробничу концепцію, або концепцію вдосконалення банківських технологій, продуктову, або концепцію вдосконалення банківських послуг, торговельну концепцію, традиційну маркетингову концепцію, концепцію соціально-етичного маркетингу, сервісну концепцію маркетингу і комунікативну концепцію маркетингу. Вказані концепції певним чином відображають їх еволюцію в часі.

Економічна інфраструктура складається з пластів різноманітної динаміки і швидкості розвитку, причому економічні процеси мають нерівномірну структуру, а динаміка їхнього розвитку піддається багатьом випадковостям. Зважаючи на це, у конкретному економічному просторі слід обирати концепцію маркетингу, що відповідає, з одного боку, можливостям фінансово-банківської структури, а з іншого — враховує конкретний стан зовнішнього середовища і тенденції його розвитку.

У таких умовах для банку пріоритетною може бути виробнича концепція маркетингу, але в силу інтенсивності банківської конкуренції зазначена концепція ефективна лише на тактичному рівні.

Продуктова концепція, що орієнтується на створення високоякісних послуг за дуже високою ціною, орієнтованих виключно на елітну групу споживачів, для фінансово-банківських структур не може мати широкого застосування.

Торговельна концепція головним завданням ставить досягнення обсягу продажу конкретних послуг банку для одержання наміченого прибутку. Ця концепція потребує більших затрат на просування послуг, є прийнятною для фінансово-банківських структур в умовах, коли існує дефіцит на які-небудь послуги, і розрахована на вирішення короткострокових цілей. Реальні потреби і еволюція споживачів у даній концепції не враховуються. Таким чином, в умовах ринку споживача, коли сервіс відіграє провідну роль, ця концепція виявляється неконкурентоспроможною.

Традиційна маркетингова концепція починається з виявлення реальних потреб споживачів, і для неї характерні такі принципи: пропонувати на ринок ті фінансові послуги, що задовольняють потреби клієнтів, замість спроб продати ті, на яких відпрацьована технологія банку. Ця концепція дозволяє адаптуватися до змін потреб клієнтів і орієнтуватися на довгострокову перспективу.

Соціальна концепція маркетингу припускає не тільки одержання прибутку і задоволення потреб клієнтів банку, але й узгодження мети банку і мети суспільства, згідно з якими фінансово-банківська структура розвиває інституціональні комунікації.

Маркетинг як універсальний інструментарій постійно розвивається і вдосконалюється, відповідно на зміну вже широко відомим концепціям приходять сервісна і комунікативна концепції

маркетингу, що враховують сучасні тенденції в зовнішньому середовищі.

В умовах конкуренції пріоритет мають сервісна і комунікативна концепції маркетингу, що в маркетингу послуг тісно взаємопов'язані. Для даних концепцій головним є задоволення потреб споживачів. У сервісній концепції в комплексі маркетинг-мікс провідним елементом є «сервіс», а в комунікаційній концепції — «комунікація». Очевидно, що для фінансово-банківських структур необхідно суміщати ці концепції, тим більше, що сервіс і комунікації неподільні: комунікації є частиною сервісу, який, у свою чергу, виступає ключовим фактором, що дає змогу зберігати, розвивати і створювати комунікації, оскільки просування сервісу є пріоритетним для комунікаційного комплексу.

Для кожної концепції маркетингу характерні певні закономірності функціонування і розвитку комунікаційного комплексу бізнес-комунікацій, що подані в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

КОНЦЕПЦІЇ І ТЕНДЕНЦІЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Концепції бізнес-комунікацій	Основні тенденції
Виробнича	1) Реалізація послуг здійснюється за рахунок низької ціни, що дозволяє говорити про ціну як про головний елемент у комплексі маркетинг-мікс, отже, комунікації зі споживачами засновані саме на даному елементі; 2) Процес створення послуги зумовлений пріоритетом економічної ефективності для суб'єкта комунікації, а не реальними потребами споживачів; 3) Реальні потреби клієнта враховуються слабо, тому комунікації між банком і клієнтом носять короткостроковий характер і не мають стратегічного спрямування; 4) Комунікації формуються за рахунок низької ціни на послугу
Продуктова	1) У комплексі маркетинг-мікс головну позицію займає послуга; 2) Увага суб'єкта комунікації зосереджена на якості послуги, а не на реальних потребах споживачів, що дозволяє говорити про маркетингову короткозорість; 3) Комунікаціям приділяється незначна роль; 4) Висока вартість послуг через їхню якість сприяє побудові комунікації з обмеженим контингентом клієнтів
Торговельна	1) Приділяється величезне значення іміджу товару і марці банку; 2) Просування здійснюється за рахунок масованого засто-

	сування престижних і дорогих засобів, таких як реклама, спонсорство; 3) Існують лише фіктивні переваги послуги, основані на символічному позиціонуванні послуги і марки і, таким чином, комунікація пов'язана з емоційними мотивами споживача, його уявленнями про престижність; 4) Сильна прихильність до марки не може забезпечити довгострокових комунікацій з клієнтом, оскільки реальні потреби клієнта враховуються частково
Традиційна	1) Характерно використання здебільшого комерційних комунікацій (комунікація продукту і комунікація марки); 2) Домінування тенденції масовизації при побудові комунікації, тому що суб'єкт комунікації звертається до ринкового сегмента, а не до конкретних персон
Соціальна	1) У соціально-етичній концепції бізнес-комунікацій присутні такі інституціональні комунікації, як меценатство і благодійність, соціально значущі для суспільства

Закінчення табл. 8.6

Концепції бізнес-комунікацій	Основні тенденції
Сервісна	1) Провідна роль сервісу в комплексі маркетинг-мікс і комунікативному комплексі забезпечує сталі комунікації з клієнтами за рахунок створення послуг, які максимально враховують потреби клієнтів, що відповідно знижує зусилля щодо просування продуктів за рахунок оптимізації комунікацій зі споживачами; 2) Комплексно-стратегічний підхід до клієнтури послуг на основі персоніфікованого підходу з урахуванням не тільки поточних, але й перспективних потреб клієнта; 3) Високий ступінь диференціювання послуг на основі персоніфікованого підходу
Комунікативна	1) Пріоритетним елементом у комплексі маркетинг-мікс є комунікації; 2) Проведення диференційованої комунікативної політики на основі стратегічного мікромаркетингу; 3) Використання диверсифікованих засобів комунікації (спонсорство, PR, благодійність і т. ін.) для створення і збереження комунікацій; 4) Орієнтація на прямі зв'язки за допомогою прямого маркетингу, що оптимізує комунікації і підвищує їхню ефективність за рахунок персоніфікованого підходу і диференційованої пропозиції; 5) Зменшення використання традиційної реклами в комунікативному комплексі; 6) Використання некомерційних комунікацій, що справляють системний вплив на зовнішнє середовище і позитивно впливають на бізнес

Створення ефективних бізнес-комунікацій у фінансово-банківських структурах, з урахуванням зазначених вище закономірностей функціонування і розвитку комунікаційного комплексу, відбувається за такими основними принципами:

1. Принцип сервісної орієнтації

Даний принцип є пріоритетним для фінансово-банківських послуг в умовах сервісної конкуренції і реалізується в рамках сервісної концепції маркетингу.

У рамках даного принципу створюються й реалізуються послуги, які максимально відповідають індивідуальним потребам клієнтів і забезпечують стратегічну перевагу; формується контактний персонал, який має відповідні повноваження і компетенцію, що відповідає критеріям високої культури та забезпечує ефективність взаємодії між персоналом і клієнтом; удосконалюється матеріальна основа послуги і внутрішня організація фінансово-банківської структури, що в комплексі сприяє формуванню ефективних довгострокових комунікацій.

2. Принцип диверсифікації

Даний принцип зумовлений тим, що в умовах постійного ускладнення і різноманітності зовнішнього середовища мають відповідно диверсифікуватися як комунікаційні засоби впливу на об'єкти комунікації, так і існуючі комунікації. Згідно із цим принципом синергетичний вплив на зовнішнє середовище можливий у разі застосування різноманітних елементів комунікаційного комплексу бізнес-комунікацій, що справляє як прямий, так і опосередкований вплив. Для фінансово-банківських структур слід створювати сталі комунікації з найрізноманітнішими економічними агентами. Оскільки фінансово-банківські структури, які утворюють глобальну мережу, наражаються на системоруйнуючий вплив з боку зовнішнього середовища, необхідно рівномірно розподіляти ризики між економічними агентами, що функціонують на різних економічних ринках.

3. Принцип інформаційної відкритості

Названий принцип зумовлений тим, що фінансово-банківські структури мають створювати єдиний інформаційний простір, використання можливостей якого здатне оптимізувати як уже реальні бізнес-комунікації, так і будувати нові бізнес-комунікації, виходячи з персоніфікованого підходу і використання особистих засобів комунікації.

Створення консолідованого банку даних про ненадійних клієнтів здатне знизити ризик для більшості учасників комунікаційного процесу.

Якщо подібний простір формується і розвивається швидкими темпами в західній економіці в рамках комунікативної концепції

маркетингу, то у вітчизняній економіці відповідні процеси знаходяться на початковій стадії через певну криміналізацію економіки.

4. Маркетинговий принцип

Цей принцип полягає в тому, що вся діяльність фінансово-банківської структури, спрямована на досягнення поставлених цілей, має здійснюватися із застосуванням маркетингового інструментарію. Саме маркетинговий підхід забезпечує комплексне і систематичне вивчення ринку, зовнішнього середовища, відстежує еволюцію потреб клієнтів, згідно з чим адаптує комплекс маркетинг-мікс таким чином, щоб забезпечити взаємовигідне співробітництво. Усе це є основою побудови довгострокових та ефективних комунікацій і забезпечує активний синергетичний вплив на ринкові процеси.

Залежно від кількості банків, що оперують на ринку, і кількості клієнтів, банк може займати різноманітні конкурентні позиції, тобто бути монополією, олігополією або знаходитися в умовах чистої конкуренції і т. ін.

Для банківських структур найчастішою є ситуація олігополії, для якої характерна сильна конкуренція, яка різко загострюється під час стабільного ринку або ринку, що скорочується, відповідно до чого особливого значення набуває застосування комунікаційного комплексу, спрямованого на створення відмінних від інших корпоративного іміджу і марки, щоб займати позиції лідера в умовах іміджевої конкуренції.

Від конкурентної позиції будуть відповідно залежати завдання комунікативної політики та інтенсивності використання бізнес-комунікацій, згідно з чим доцільно розглянути основні характеристики комунікаційного комплексу, пов'язані з конкурентними відносинами, відображені в табл. 8.7.

Таблиця 8.7

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ БАНКУ ЗАЛЕЖНО ВІД КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

Конкурентна позиція	Основні характеристики комунікаційного комплексу банку
Лідер	1) Збереження позиції на ринку за рахунок покращання сервісу; 2) Тиск на конкурентів через використання комунікативних засобів, спрямованих на створення престижного іміджу і сильної марки як за допомогою комерційних, так і з допомогою некомерційних комунікацій; 3) Створення вхідних бар'єрів на ринок за допомогою різноманітних засобів, включаючи лобіювання; 4) Комунікаційна політика спрямована на ослаблення ринкової позиції конкурентів з метою абсорбції;

	5) Підсилення тиску на конкурентів шляхом дискредитації їх у ЗМІ з метою залучення їх клієнтів та персоналу
Стала ринкова позиція	1) Створення сильної марки і відмінного від інших іміджу; 2) Орієнтація на сервісне обслуговування клієнтів; 3) Прагнення до вертикального зростання за рахунок абсорбції слабких конкурентів; 4) Комунікаційна політика тяжіє до імітації дій лідера
Нестійка конкурентна позиція	1) Інтенсивне використання некомерційних засобів комунікацій, які спрямовані на створення позитивного іміджу і не потребують значних затрат; 2) Комунікаційна політика в подібних умовах спрямована на збереження клієнтів за рахунок здешевлення послуг; 3) Бюджет на комунікацію обмежений, унаслідок чого буде обмежене використання комерційних комунікацій
Аутсайдер	1) В умовах, близьких до банкрутства, основним завданням комунікативної політики буде пошук можливості вертикального злиття з конкурентами на тлі практично повного скорочення витрат на комунікацію

Згідно з конкурентною позицією банку необхідно обрати стратегію, яка, у свою чергу, визначатиме функціонування комплексу бізнес-комунікацій. Нагадаємо деякі з них.

Стратегія лідерства по витратах можлива за наявності доступу до дешевої ресурсної бази, великого ринкового сегмента, що забезпечує економію за рахунок обсягу наданих послуг і наявності передових інформаційних технологій. У рамках цієї стратегії конкуренція має чітко виражений ціновий характер, тому при більш низьких цінах з боку конкурентів існує реальний ризик відпливу клієнтури, оскільки сервіс не є ключовою бізнес-комунікацією в умовах уніфікації банківських продуктів, які дозволяють скоротити витрати на рекламу і комунікації. Очевидно, що застосування зазначеної стратегії для фінансово-банківських структур має обмежений характер, особливо в умовах сервісної конкуренції.

Стратегія диференціювання банківських послуг може застосовуватись в умовах нецінової або іміджевої конкуренції, коли цінові характеристики послуг не мають вирішального значення під час купівлі послуги. Названа стратегія передбачає створення різних варіантів однієї й тієї самої послуги, що зумовлює широкий асортимент банківських послуг і, відповідно, значні витрати на їхнє просування і комунікацію, спрямовані на створення відмінного від інших корпоративного іміджу банку, і відмінного іміджу для послуг. Сервісу в даній стратегії приділяється значна увага, бо існують технологічні можливості враховувати побажан-

ня клієнтів за рахунок потужних комунікативних засобів, формуючи сталі симпатії клієнтів.

Стратегія концентрації на сегменті передбачає зосередження на чітко вираженому сегменті, що представлений групою споживачів з однорідними запитами, коли у банку або існує брак ресурсів для обслуговування всього ринку, або він свідомо концентрується на вузькому сегменті. Очевидно, що в останньому випадку така стратегія може бути ефективною, якщо вона орієнтована на довгострокові зв'язки з клієнтурою і комплексне сервісне обслуговування.

Інноваційна конкурентна стратегія може бути доцільною під час розробки послуги, у якої немає аналогів на ринку, але вона має потенційний попит з боку споживачів. Для комплексу бізнес-комунікацій характерні високі стартові витрати на комунікацію, які поступово знижуються у міру просування послуг до споживача. Інноваційність послуг на тлі значного позиціонування і сприятливого іміджу здатні привернути клієнтуру банку, але реалізація даної конкурентної стратегії можлива за умови сервісної концепції маркетингу.

Оскільки для фінансово-банківських структур характерні тенденція глобалізації й висока інтенсивність конкурентного середовища, то в подібних умовах як тактична, так і стратегічна ефективність буде тісно пов'язана з концепцією маркетингу, що реалізується. Внаслідок зазначених процесів саме комунікативна та сервісна концепції маркетингу формують стратегічні конкурентні переваги і є пріоритетними.

Ефективність комунікаційного комплексу характеризується якістю обмінного процесу між фінансово-банківською структурою та її зовнішнім середовищем. Фінансово-банківська структура і зовнішнє середовище знаходяться в процесі постійного енерго-інформаційного обміну і, таким чином, чим вища якість залучення ресурсів, трансформації, розподілу в зовнішньому середовищі, тим вище ефективність.

Під час дослідження ефективності комунікаційного комплексу слід зосередити увагу не тільки на досягненні поставлених цілей (як генеральних цілей структури, так і комунікативних), але й на якості самих цілей, оскільки останні можуть у своїй основі виявитись нереальними.

Оцінюючи ефективність комунікаційного комплексу, слід також урахувати такий аспект як тимчасовість. Результат від застосування різноманітних комунікацій стосовно до мішеней може виявлятися як у короткостроковому періоді (стимулювання збуту, прямий маркетинг, товарна реклама), так і в довгостроко-

вому періоді (спонсорство, інституціональна, фірмова, марочна реклама).

Разом з тим необхідно враховувати, що конкретний елемент комунікаційного комплексу окремо може мати позитивну, негативну або нульову ефективність. Так, наприклад, реклама і спонсорство можуть сформувати нові комунікації через позитивний імідж, але у разі низької організаційної культури і низького рівня сервісу в умовах сервісної конкуренції фінансово-банківська структура не зможе зберегти згадані комунікації. Таким чином, оцінюючи ефективність комунікаційного комплексу, слід урахувати його спроможність не тільки створювати нові комунікації, але й підтримувати та вдосконалювати вже існуючі.

При цьому потрібно мати на увазі, що й у разі максимальної ефективності кожного комунікаційного елементу автоматично не забезпечується інтегральна ефективність усього комунікаційного комплексу, тому необхідно, щоб додержувався принцип синергізму: тільки таким чином забезпечується мультиплікаційний комунікаційний ефект у зовнішньому середовищі.

Перед тим, як розрахувати інтегральну ефективність комунікаційного комплексу, слід визначити ефективність конкретних елементів. Оцінка ефективності організаційної культури може здійснюватися як з позиції ресурсовіддачі, так і на основі багатьох оцінок.

Наприклад, спонсорство для фінансово-банківських структур, незважаючи на наявність короткострокових комунікативних ефектів, є стратегічною комунікацією, віддача від неї досягається в довгостроковому періоді, оскільки ця комунікація є високовитратною.

Про ефективність банківської реклами можна судити в короткостроковому періоді за динамікою продажу конкретних послуг, ефективність товарної реклами є відношенням результату у вигляді позитивної динаміки продажу до затрат на комунікацію.

На відміну від товарної реклами, ефективність розрахованої на триваліший термін марочної реклами, як фірмової, так і інституціональної, значно важче оцінити за динамікою комерційних показників, тим більше якщо використовується цілий спектр іміджевих засобів комунікації, для оцінки ефективності необхідно використати якісні показники.

Ефективність сервісу в силу багатокomпонентності даної комунікації може містити як кількісні, так і якісні показники. Тобто у рамках прямого маркетингу існує можливість у найкоротший

термін оцінити як якість реалізації даної комунікації, так і її ефективність, зважаючи на специфічні особливості даної комунікації, що передбачає активний зворотний зв'язок. Залежно від рівня розвитку даної комунікації показник ефективності її може мати як кількісний, так і якісний вираз.

Оцінювати ефективність меценатства і благодійності можна у двох аспектах: на мікро- та макрорівні.

Дані комунікації ефективні на мікрорівні, якщо досягнуті тактичні цілі, такі як авторитет, імідж соціального інституту, запам'ятовування.

За розвитку благодійності й меценатства до рівня, коли ці комунікації стають невід'ємною частиною культури підприємництва, можливий системний синергетичний ефект, здатний виявити сильний позитивний вплив як на динаміку економічного, так і суспільного розвитку.

Ефективність таких комунікацій як лобіювання, пабліситі, паблік рилейшнз також слід визначати на основі якісної оцінки.

Оцінка інтегральної ефективності комунікаційного комплексу може бути отримана за допомогою засобів інженерного прогнозування, і така оцінка здійснюється в декілька етапів:

I. Визначення комунікацій, які підлягають оцінці

II. Ранжування комунікацій за рівнем значущості

Будується проранжована оцінка комунікацій за ступенем значущості комунікації в комунікативному комплексі, де переважає найбільш значущий показник.

III. Оцінка вибраних показників

Оцінка ефективності має здійснюватися стосовно кожної комунікації.

Якщо можливо оцінити ефективність у прямій кількісній оцінці, то слід подавати показники в натуральних одиницях виміру (частках, індексах, питомій вазі), в іншому випадку ефективність комунікацій відображається якісними показниками в балах.

IV. Вибір еталона для порівняння

Базою для порівняння або еталоном має виступати схожа фінансово-банківська структура, яка відноситься до тієї самої конкурентної групи, що й оцінювана структура, і яка успішно використовує в комунікаційній політиці аналогічні елементи комунікаційного комплексу для просування.

V. Порівняння показників

Тут здійснюється послідовне порівняння ефективності оцінюваної комунікації з аналогічним «еталонним показником». Під-

сумкові характеристики таких порівнянь є індексами показників ефективності по конкретних комунікаціях і демонструють, наскільки кожен із показників відрізняється від показників конкурентів. Індекси можуть бути більше або менше одиниці.

Максимальна величина індексу відповідатиме фінансово-банківській структурі, яка найефективніше використовує кошти для створення, збереження та вдосконалення комунікацій.

В економічній науці і практиці під ефективністю розуміється результативність, інтенсивність функціонування системи, рівень результативності в зіставленні з затратами, що свідчить про складність представлення даної категорії в конкретних показниках і вимірах.

За системним підходом зовнішнє середовище являє собою складноструктуровану цілеспрямовану систему, яка має загальну консолідовану мету, незважаючи на наявність цілей, що іноді взаємовиключають одна одну, і є організацією, котра має внутрішню структуру і, як будь-яка система, знаходиться під впливом системоутворюючих і системоруйнуючих факторів.

Зовнішнє середовище фінансово-банківської структури розвивається як живий організм, згідно з чим відбувається постійний її рух: ускладнення, еволюція, зростання, де констатуючу і продуктивну роль відіграє інформація, комунікації та обчислення. Таким чином, зростає кількість підсистемних елементів, ступінь взаємозалежності та кооперування цих елементів; цілі стають більш складними й комплексними, отже, засіб досягнення цих цілей також ускладнюється і залежить від ступеня гармонійності загальних цілей системи та цілей конкретних елементів.



Завдання для самоконтролю (Розділ 8)

1. Що таке банківська комунікаційна політика?
2. Чим відрізняються поняття «реклама» та «PR»?
3. Як виміряти ефективність реклами?
4. Як визначити ефективність пропагандистського звернення?
5. Форми банківської реклами та їх еволюція
6. Що є центральною ланкою системи комунікацій у банку?
Обґрунтуйте
7. Охарактеризуйте основні засоби бізнес-комунікацій у банку
8. Охарактеризуйте переваги ЗМІ як засобу комунікацій банку

9. Охарактеризуйте недоліки ЗМІ як засобу комунікацій банку
10. Переваги та недоліки прямої поштової розсилки як засобу комунікацій банку
11. Специфіка радіо як засобу комунікацій банку
12. Фактори, що впливають на стан і розвиток комунікаційної політики банку
13. Охарактеризуйте основні елементи комунікаційного комплексу банку
14. Прямий маркетинг та його роль у формуванні ефективних комунікацій банку
15. Пабліситі як елемент комунікаційного комплексу та його роль у формуванні ефективних маркетингових комунікацій банку
16. Основні правила спілкування представників банку із представниками ЗМІ
17. Значення використання CRM у комунікативній політиці банку
18. Характеристика основних рівнів використання CRM у банку
19. Основні проблеми впровадження концепції CRM у банках України
20. Стимулювання збуту банківських послуг та його види
21. Значення сервісу для організації ефективних комунікацій банку
22. Переваги та недоліки реклами як виду комунікацій банку
23. Організаційна культура як елемент комунікаційного комплексу банку
24. Лобіювання, спонсорство, меценатство та благодійність як елемент комунікаційного комплексу банку
25. Принципи створення ефективних бізнес-комунікацій банку
26. Основні проблеми, які стримують інтенсифікацію маркетингових комунікацій у банку
27. Основні етапи оцінки інтегральної ефективності комунікаційного комплексу банку



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 8

Вправа 8.1

Банк «Новий» планує встановити 100-й банкомат в обласному центрі.

Завдання: Придумати суспільну подію, що має відбутися у зв'язку з встановленням банкомату. Підготувати текст прес-релізу.

Вправа 8.2

Серпень. Початок навчального року. Банк «Перший депозитно-інвестиційний банк» зацікавлений у додатковому залученні депозитів терміном на рік для кредитування оплатного навчання студентів.

Завдання: Сформулювати загальні умови, що характеризують новий продукт депозитного типу, що буде діяти протягом осені. Підготувати рекламний текст, що буде використаний на радіо.

Вправа 8.3

Банк «Шулявка» відкриває філіал у «спальному» районі обласного центру. Філіал буде спеціалізуватись на депозитах населення, споживчих кредитах і розрахунках. На цей період у районі функціонують ще три філіали системних банків та один місцевий банк.

Завдання: Сформулювати ідею і основний зміст комунікаційного звернення до мешканців району, котрих банк «Шулявка» планує мати клієнтами. Запропонувати ефективний комунікативний канал.

Вправа 8.4

Наближається 15-та річниця створення банку «Дорогожичі». Банк створено як універсальний, має філіали в усіх обласних центрах України, спеціалізується на міжнародних розрахунках та валютних операціях, випуску пластикових карток міжнародних систем.

Завдання: Придумати ювілейний продукт для банку «Дорогожичі» і надати йому основні параметри. Підготувати текст рекламного звернення на телебаченні (включаючи характеристику аудіовізуального супроводження) та план рекламної кампанії банку на період святкування річниці, включаючи кошторис. Бюджет кампанії — 500 000 грн.

Вправа 8.5

На внутрішньому ринку України різко впали процентні ставки. Банк «Студент» змушений запропонувати приватним клієнтам зниження відсоткової ставки по депозиту в середньому на 3 відсотки річних.

Завдання: Створити анкету для вивчення думки клієнтів щодо можливого зменшення процентної ставки. Запланувати основні риси PR-акції, що призначена зберегти позитивне відношення клієнтів до банку. У рамках цієї акції запланувати заходи щодо стимулювання збуту депозитів приватним клієнтам.



**Термінологічний словник
основних понять розділу 8**

Брендінг — галузь системи маркетингових комунікацій, що займається розробкою корпоративного стилю та його елементів, формуванням унікального іміджу банку, що відрізняє його від конкурентів.

Брифінг — організована установою (банком) прес-конференція, що обмежена в часі та присвячена вузькій тематиці.

Бюлетень — письмовий засіб внутрішньої комунікації. Це зазвичай 1—2 сторінки тексту, що регулярно (не рідше одного разу на 2 місяці) інформують колектив банку про основні події у банку та колективі.

Вартість реклами на 1000 читачів — показник ефективності друкованої реклами, співвідношення ціни рекламного повідомлення та кількості читачів цього повідомлення, з огляду на поправочний коефіцієнт 1000. Різновид показника **ціна контакту**.

Відео прес-реліз — засіб комунікації із ЗМІ. Являє собою версію прес-релізу, що підготовлена у вигляді аудіовізуального ролика.

Внутрішні комунікації (внутрішній PR) у банку — система комунікаційних взаємин усередині банку, між керівництвом та співробітниками, співробітників між собою.

Генеральна сукупність — уся статистична сукупність об'єктів чи явищ, що вивчається вибірковим методом. Має спільні якісні ознаки або кількісні перемінні.

Зовнішній PR у банку — пропаганда, спрямована на формування доброзичливого ставлення до зовнішніх, відносно банку, суспільних груп (клієнти, потенційні клієнти, громадські та благодійні організації, особи, які проживають на компактній території, тощо)

Комунікації із ЗМІ — особливий вид комунікацій, що характеризується прийомами, які спонукають засоби масової інформації (ЗМІ) висвітлювати діяльність компанії (банку). Головним чином полягає у генерації подій, підготовці прес-релізів, проведенні прес-конференцій, брифінгів, наданні особистих інтерв'ю працівниками компанії (банку). Характеризується безоплатністю для банку по відношенню до ЗМІ.

Комунікаційний комплекс банку — система заходів, що забезпечують маркетингові комунікації банку.

Криза — будь-яка ситуація, коли особи всередині і ззовні організації (банку) стверджують, що існує криза.

Кризовий PR (кризові комунікації) банку — заходи PR, що здійснюються банком під час констатації кризи.

Лобіювання — легальна діяльність, у рамках якої лобі (банк) намагається впливати на державні установи, щоб домогтися політичних, юридичних, економічних заходів, що йому необхідні. Різновид зовнішнього PR.

Масова поштова розсилка — засіб бізнес-комунікацій, що передбачає звернення через надсилання поштового листа до клієнта, часто рекламного характеру, на підставі масових списків клієнтів та потенційних клієнтів. Низький рівень персоніфікованості знижує рівень сприйняття по відношенню до **прямой поштової розсилки**.

Меценатство і благодійність — засоби бізнес-комунікацій банку; виражаються у фінансовій, матеріальній та іншій підтримці банком заходів, що у своїй основі мають моральні цінності, які відображають прагнення до справедливого соціального устрою, до гуманності, гармонії та консолідації в суспільстві. Різновид зовнішнього PR.

Особистий продаж у банку — засіб комунікації, при якому співробітник банку на власному робочому місці сприяє збільшенню реалізації продуктів та послуг шляхом налагодження особливих, довірчих стосунків із клієнтом.

Паблісіті — комплекс інформації про людину, товар або послугу, що з'являється у ЗМІ (див. **Комунікації із ЗМІ**).

Прес-конференція — засіб комунікації із ЗМІ. Організована зустріч представників компанії (банку) із ЗМІ, що присвячена важливій події.

Прес-реліз — коротке, на одну-дві сторінки інформаційне повідомлення, що розсилається установою (банком) у ЗМІ з метою звернення уваги до певної події. Є засобом комунікації банку із ЗМІ. Прес-реліз має заголовок та посилання на виконавця. Використовується не частіше ніж раз на декілька місяців.

Прес-тур — засіб комунікації із ЗМІ. Компанія (банк) організує спільну поїздку з представниками ЗМІ.

Пряма поштова розсилка — засіб бізнес-комунікацій, що передбачає персоніфіковане звернення через надсилання поштового листа до клієнта, часто рекламного характеру. Порівняйте з **масовою поштовою розсилкою**.

Прямий маркетинг — будь-яка комунікаційна діяльність, що створює і використовує прямі лінії зв'язків між банком і споживачами його послуг.

Реклама — інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їхній інтерес щодо таких особи чи товару.

Реклама банківська — оплачена інформація про банк, або про послуги чи продукти банку, що призначена збільшити або підтримати на належному рівні реалізацію банківських послуг чи продуктів. Найпоширеніша бізнес-комунікація у банку.

Репрезентативна вибірка — вибірка, яка має той самий розподіл відносних характеристик, що й **генеральна сукупність**.

Споживачі банківської реклами — клієнти та потенційні клієнти банку.

Споживачі реклами — невизначене коло осіб, на яких спрямовується реклама.

Спонсорство — фінансова підтримка культурної та спортивної діяльності, що дає змогу підвищити авторитет банку або збільшити його прибутки, на що спонсор розраховує за підсумками заходу. Різновид зовнішнього PR банку.

Стимулювання збуту — засіб комунікації, при якому формується мотивація суб'єктів системи збуту до збільшення продажу продуктів та послуг. Розрізняють стимулювання співробітників компанії (банку), стимулювання системи збуту та стимулювання збуту серед клієнтів (споживачів банківських продуктів). Стимулювання збуту реалізується у вигляді додаткових знижок, купонів, бонусів тощо.

Ціна контакту — показник, що визначає ефективність комунікаційного (рекламного звернення). Визначається кількістю витрачених коштів, поділених на кількість осіб, які отримали повідомлення. Різновид показника — **вартість реклами на 1000 читачів**.

CRM (Customer Relationship Management, СіАрЕм) — **Управління взаємовідносинами з клієнтами** — (1) стратегія маркетингової діяльності, спрямована на залучення нових клієнтів, утримання і розвиток ефективних персоніфікованих стосунків з діючими клієнтами. (2) Маркетингова інформаційна система, що досягла певного комплексного рівня розвитку. (3) Набір комп'ютерних додатків (програм), що реалізують ідеологію **CRM**.

PR (public relations, паблік рилейшнз, ПіАр) у банку — функція менеджменту, яка встановлює взаємовигідні відносини між банком і різними громадськими групами, форма суспільних зв'язків банку, що в першу чергу спрямована на створення позитивної суспільної думки та забезпечення доброзичливого ставлення до банку. Існує більше ніж 350 різних визначень поняття PR.



Література (Розділ 8)

1. «Про рекламу» — Закон України № 270/06 ВР від 3 липня 1996 р. (зі змінами, останні 03.02.2004 р.) // ВВР — 1996 — N 39. — С. 181.
2. «Про оподаткування прибутку підприємств» — Закон України № 333/94 ВР від 28 грудня 1994 р. (зі змінами, останні 01.07.2004) // ВВР — 1995 — N 4. — С. 28.
3. Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. Серия: Бизнес без секретов. Изд. 1-е. Тема: Маркетинг. — СПб: Издательский дом «Питер», 2000. — С. 352.
4. Статистические таблицы одномерных распределений по исследованию потребителей банковских услуг (физические лица) Bank's Consumers Research // Исследование компании ~ing]DIVISION of DDI Group, 2003. — www.ingdivision.com.ua

9.1. Види організаційних структур маркетингу у банку

Роль маркетингу в діяльності банку визначається стратегією банку або його стратегічним планом. Стратегії банку проходять еволюцію у розумінні значення маркетингу для вирішення поточних та перспективних завдань банку — від розгляду маркетингу як однієї з функцій банківської діяльності до пріоритету маркетингової стратегії перед іншими стратегіями. При цьому можна прослідкувати залежність між рівнем розвитку конкуренції, розумінням банками значення функцій маркетингу та формами організації структур маркетингу (табл. 9.1).

Оскільки різні банки можуть функціонувати на різних ринках, ми водночас можемо спостерігати існування декількох моделей. Крім того, стратегічне керівництво банків не завжди усвідомлює важливість для певних ринкових умов конкретної моделі стратегії маркетингу і фактично ставить банк на шлях втрати ринкової частки.

Під організаційною структурою маркетингу у банку прийнято розуміти комплекс підрозділів банку, що виконують маркетингові функції. Лише на певному етапі вдосконалення організаційної структури банку певні маркетингові функції виконують спеціалізовані підрозділи. Спеціалізовані маркетингові підрозділи — такі підрозділи, що переважно виконують маркетингові функції. Наприклад, відділ реклами займається комплексом маркетингових комунікацій і є спеціалізованим підрозділом. Водночас планово-аналітичний відділ є маркетинговим підрозділом у частині своїх функцій, що відповідають за складання плану маркетингу.

Незалежно від стратегічної моделі використання маркетингової функції, фактична організація структур маркетингу у банку втілюється у різних формах, залежно від принципів формування організаційної структури банку в цілому: бюрократична чи адаптивна (рис. 9.1).

Таблиця 9.1

ЗНАЧЕННЯ ОРГСТРУКТУР МАРКЕТИНГУ У БАНКУ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАНУ РИНКУ

Умови ринкового середовища	Роль стратегії маркетингу	Стратегічна модель маркетингу у банку	Організаційні структури маркетингу
Монополія	Не існує	—	Не існують
Олігополія	Маркетинг — другорядна функція, стратегія на рівні планування продуктів та цін	Перевага PR із структу- рами влади та ЗМІ	Не існують або комунікації у неспеціалізованих підрозділах
Ненасичений конкурент- ний ринок	Маркетинг — одна з рівних функцій	Перевага масових ко- мунікацій	Комунікації у спеціалізованих підрозділах, решта інструмен- тів маркетингу — у неспеціалі- зованих
Насичений конкурентний ринок		Перевага продуктової стратегії, цінові війни	Спеціалізовані підрозділи фо- рмально для всіх інструментів маркетингу
Жорстка конкуренція, у тому числі з боку небан- ківських інституцій та про- дуктів-замінників	Маркетинг — більш важ- лива функція	Перевага персональних комунікацій, ефективне використання CRM	Формування загальної страте- гії банку в підрозділі, що від- повідає за маркетинг

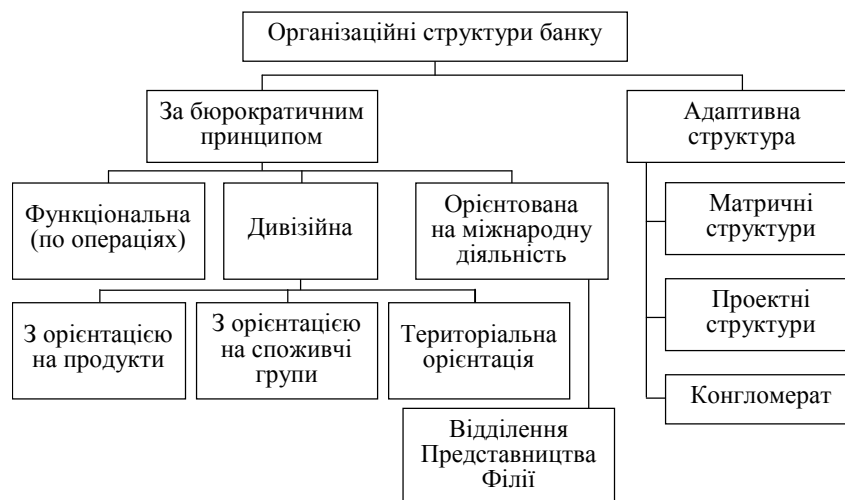


Рис. 9.1. Основні види організаційних структур банку

Найпоширенішою на сьогодні є організаційна структура банку за продуктовим принципом (рис 9.2), що враховує спеціалізацію підрозділів банку на окремих операціях.

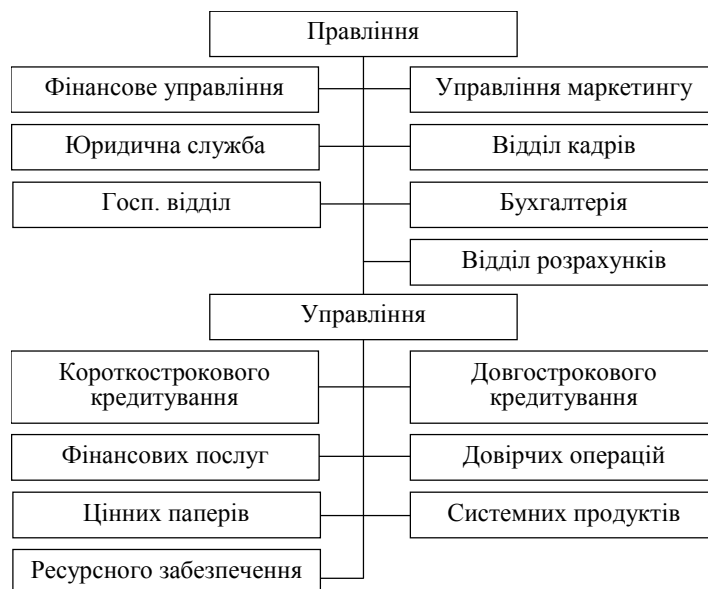


Рис. 9.2. Приклад організації банку за продуктовим принципом



Рис. 9.3. Приклад оргструктури банку, що орієнтована на різні групи споживачів

Більш розвинуеною, орієнтованою на маркетинговий підхід, є оргструктура банку, що враховує існування різних цільових клієнтських груп (рис 9.3). Формально однакові види послуг чи операцій, для різних типів клієнтів бувають сформовані у банківські продукти різного типу, з різною ціною, різним рівнем сервісу та кваліфікації фахівців.

Помітно, що хоча схеми 9.2—9.3 відображають різні підходи до організаційної структури банку, підрозділ маркетингу наведений спрощено, однією структурною одиницею. Однак підходи до організації структури маркетингу у банку зазвичай відповідають загальним підходам до створення оргструктури у банку. При цьому організаційні структури маркетингу у банку розрізняють трьох видів:

А. Функціональна організація:

- відділ маркетингових досліджень та інформації;
- відділ маркетингового планування;
- відділ маркетингового контролю;
- відділ комунікації (або окремо відділи реклами, відділ PR, контролю за особистим продажем, стимулювання збуту тощо);
- відділ розробки нових продуктів;
- відділ ціноутворення;
- відділ планування засобів доставки банківських продуктів;
- відділ інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Б. Організація за продуктовим принципом:

- відділ маркетингу роздрібних банківських продуктів;
- відділ маркетингу;
- відділ стратегії маркетингу.

В. Організація за географічним принципом:

- центральне управління маркетингу у банку (функції стратегічного планування та контролю результатів);
- регіональне управління маркетингу у банку (функції тактичного планування, забезпечення регіональних розділів програм маркетингу);
- територіальний відділ маркетингу (реалізація маркетингового бюджету).

9.2. Функції оргструктур маркетингу у банку

Організаційна структура маркетингу у банку, незалежно від її розміру та місця серед інших структур банку, має ефективно здійснювати покладені на неї завдання. З цією метою такі завдання слід формалізувати. Тобто має існувати положення про маркетинговий підрозділ, у якому передбачаються функціональні обов'язки співробітників та керівника підрозділу, вимоги до рівня освіти та кваліфікації відповідних осіб, формулюються основні завдання підрозділу. Таке положення є частиною комплексного положення про функціонування усіх структурних підрозділів банку. При затвердженні положення про відділ (підрозділ) маркетингу необхідно врахувати всі вертикальні та горизонтальні зв'язки, рівні прийняття тактичних та стратегічних рішень, ступінь відповідальності посадових осіб за якість проведеної роботи та доцільність рішень, що приймаються.

У загальному вигляді, функції організаційних структур маркетингу у банку впливають із необхідності здійснення ефективного комплексу маркетингу і покликані забезпечити:

- планування маркетингу у банку;
- взаємодію з продуктовими підрозділами банку щодо створення банківських продуктів та вдосконалення послуг;
- забезпечення зворотного зв'язку зі споживачем (дослідження ринку, аналіз ефективності продуктів і послуг);
- представлення та поточний контроль за бюджетом маркетингу у банку;
- розробка планів комунікаційної політики банку (окремо для реклами, PR, стимулювання збуту та особистого продажу з деталізацією необхідного рівня);
- моніторинг ринку банківських продуктів, у тому числі огляд зусиль та стратегії конкурентів;
- участь у стратегічному плануванні діяльності банку.

Таким чином, організаційна структура банку має забезпечити функціонування всіх інструментів маркетингу, у першу чергу тих, що сформульовані як «чотири Пі» (продукт, ціна, система збуту, комунікації). При цьому необхідно сформулювати такі основні функції організаційної структури маркетингу у банку:

- 1) Творча
- 2) Виконавча
- 3) Контролююча

Вочевидь, що функції оргструктури маркетингу, хоча й підпорядковані виконанню єдиного завдання, є різноплановими і вимагають виділення в окремі, незалежні один від одного підрозділи (відділи, управління тощо). Навіть у випадку, коли питаннями маркетингу займається один відділ, не бажано концентрувати різні функції.

Зрозуміло, що завдання, які виконуються маркетинговою службою банку, мають бути забезпечені необхідними матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами. Питання бюджету, що виділяється на комунікативний процес та організаційне забезпечення діяльності відповідного підрозділу, вирішуються в рамках загальної концепції бюджетування у банку. Питання кадрового забезпечення вимагають усвідомлення, що відповідній структурі слід мати у своєму розпорядженні фахівців з маркетингу, банківської справи, аудиту, спеціалістів по роботі з комп'ютерами та базами даних і креативних фахівців (які відповідають за генерацію ідей). Загальні вимоги до фахівців маркетингового підрозділу не мають суттєво відрізнятися від вимог, що сформульовані кадровою політикою банку, але потрібно пам'ятати про велике творче навантаження та підвищені вимоги до лояльності. Водночас, знаходження в єдиному підрозділі фахівців різного спрямування потребує додаткових зусиль щодо налагодження внутрішніх комунікацій.

Для ефективного функціонування підрозділу маркетингу у банку необхідно з особливою увагою підходити до визначення службових обов'язків співробітників підрозділу та здійснювати постійний моніторинг відповідності затверджених обов'язків реальній ситуації. Оскільки підрозділи маркетингу у банку на сьогоднішній день — одні з наймолодших у банках і ще далекі від ефективності традиційних операційних чи продуктових підрозділів, зупинимось на процесі їх організації докладніше.

Процес визначення та організації службових обов'язків працівників маркетингового підрозділу банку складається з таких основних стадій [1, с. 228—232]:

— розгляд організаційної структури маркетингу у банку та визначення зв'язків кожної посади всередині цієї структури;

- опис у деталях обов'язків та відповідальності для кожної посади;
- оцінка часу, що є необхідним для виконання кожного з обов'язків;
- ранжування кожного зі службових обов'язків за складністю, вимогами до кваліфікації співробітника та рівнем стресогенності;
- групування всіх службових обов'язків за типами операцій (наприклад, діловодство, бюджетування, креативність, комунікації, організація тощо);
- опис службових обов'язків для кожної посади як подвійної комбінації виконання маркетингових завдань банку та задоволення професійних та особистих запитів співробітника;
- детальний опис вимог, які пред'являються до співробітника, котрий займатиме конкретну посаду (освіта, навички, здібності тощо);
- періодичне коригування визначення та організації службових обов'язків після перевірки висновків на практиці, або коригування, якщо це необхідно, окремих елементів таких обов'язків.

Процес визначення службових обов'язків полягає у зборі інформації про найважливіші аспекти роботи, що пов'язані з діяльністю співробітника маркетингової служби банку. Робочу форму для визначення службових обов'язків співробітника подано на рис. 9.4 [1, с. 230].

РОБОЧА ФОРМА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СЛУЖБОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ	
П.І.Б. _____	
Дата «__» ____ 200__р.	
Назва посади _____ відділ _____	
П.І.Б. керівника _____	
Посада начальника _____	Витрати часу _____ годин
Стаж роботи _____ років	Підготував _____
1. Які обов'язки Ви виконуєте на роботі?	
а) щоденно _____	
б) регулярно (вказати період: щомісяця, щотижня і т.ін.) _____	
в) нерегулярно _____	
г) як давно Ви виконуєте ці обов'язки? _____	
г) чи є у Вашій роботі зайві обов'язки, якщо є, вкажіть, які саме: _____	
2. Ваші робочі завдання (вказіть приклади, вкажіть частоту виникнення помилок (1—10), важкість завдань (1—10), чи проходили Ви програми професійної підготовки, як часто необхідно втручання керівника? _____	
3. Наскільки деталізовані робочі завдання? Опишіть, у якій формі до Вас надходить робота, рішення, які Ви приймаєте, та що Вам залишається зробити. _____	
4. Які посади у банку Ви вважаєте еквівалентними Вашій? _____	
5. Які наступні посади можуть бути запропоновані Вам при підвищенні? _____	
6. Опишіть фізичну працю на Вашій роботі (піднімання предметів, переміщення пішки, _____	

стояча робота, робота із важким обладнанням тощо) _____

7. Керівні обов'язки (якщо такі існують) _____

8. Освіта. Будь ласка, оцініть потреби в освіті, що висувуються Вашою роботою (неважливо, яка саме у Вас освіта):

- а) непотрібно спеціальної підготовки;
- б) середня освіта;
- в) середня спеціальна освіта;
- г) не менше 2-х років у ВНЗ;
- г) вища освіта;
- д) спеціальна ліцензія або науковий ступінь.

9. Будь ласка, вкажіть, якою була Ваша освіта під час прийому на цю роботу.

10. Досвід. Скільки часу потрібно новачку, щоб оволодіти Вашою роботою?

11. Навички. Будь ласка, вкажіть навички та якості, що необхідні для виконання Вашої роботи (наприклад, акуратність, комунікабельність, витримка та ін.) _____

12. Комп'ютери. Чи вимагає Ваша робота вміння користуватися комп'ютером?

- а) Ні;
- б) Так. Вкажіть, який рівень комп'ютерної грамотності вимагається.

Рис. 9.4. Робоча форма для визначення службових обов'язків

Під час заповнення форми слід звертати особливу увагу на такі аспекти визначення службових обов'язків як:

— робочі операції (найменші окремі одиниці, на які може бути розділена робота, — наприклад, відкриття файлу з інформацією про клієнта);

— робочі завдання (діяльність, спрямована на досягнення певної мети, — наприклад, формування картки клієнта);

— займана посада (сукупність функцій, що виконуються співробітником за певний час, — наприклад, менеджер по контактах з виробниками реклами);

— сімейство посад (сукупність посад, що підпорядковані у своїй роботі єдиній меті — на базі сімейства посад створюється підрозділ, наприклад, відділ зв'язків із громадськістю банку або відділ дослідження ринку).

Узагальнюючи сказане вище, слід підкреслити, що визначення службових обов'язків та їх організація є базовим інструментом роботи по формуванню підрозділу маркетингу у банку такої якості, що повноцінно забезпечить виконання цим підрозділом його функцій.



Завдання для самоконтролю (Розділ 9)

1. Як формуються організаційні структури маркетингу у банку залежно від стану ринку?

2. Які основні види організаційної структури банку?
3. Чи є залежність між організаційною структурою банку в цілому та організаційною структурою підрозділу маркетингу?
4. Опишіть організаційну структуру маркетингу в обраному банку України. Чи вважаєте ви існуючу структуру досконалою і чому?
5. При наявності у банку оргструктури, що орієнтована на різні групи споживачів, якою має бути організаційна структура маркетингових підрозділів?
6. Назвіть основні типи організаційних структур маркетингу у банку.
7. Якщо у банку серед підрозділів, що відповідають за маркетингову діяльність, є підрозділ з умовною назвою «відділ комунікацій з VIP-клієнтами», до якого типу відноситься оргструктура маркетингу в даному банку? Обґрунтуйте відповідь.
8. Якщо у банку серед підрозділів, що відповідають за маркетингову діяльність, є підрозділ з умовною назвою «відділ комунікацій з клієнтами—іноземними компаніями», до якого типу відноситься оргструктура маркетингу в даному банку? Обґрунтуйте відповідь.
9. Наведіть приклад маркетингового підрозділу банку, що сформований за проектним принципом.
10. Наведіть приклад маркетингового підрозділу банку, що сформований за матричним принципом.
11. Якою, на Вашу думку, має бути мінімальна чисельність співробітників, які мають формувати штати маркетингового підрозділу в малому банку (банк у регіоні та без філіалів)? Сформулюйте назви посад та основні робочі завдання для осіб, котрі їх займають.
12. Якщо Ви проходите практику в маркетинговому підрозділі банку, заповніть форму, подану на рис. 9.4. Сформулюйте належні висновки.
13. Сформулюйте посадові обов'язки спеціаліста маркетингового відділу банку, що відповідає за ціноутворення на банківські продукти.
14. Сформулюйте посадові обов'язки спеціаліста маркетингового відділу банку, що відповідає за створення нових банківських продуктів.



Ситуаційні вправи за матеріалами розділу 9

Вправа 9.1

У банку «Процент» (універсальний банк без філіалів) існує традиційна бюрократична оргструктура за продуктовою ознакою. У 2006 році, у зв'язку зі значним зростанням активів банку, планується реорганізація відділу реклами (п'ять осіб, включаючи начальника відділу, трьох спеціалістів-маркетологів та одного ІТ-спеціаліста) в управління маркетингу, що буде включати 4 відділи і налічуватиме 23 особи.

Завдання: Складіть організаційну структуру управління маркетингу у банку «Процент». Дайте назви відділам та визначте основні робочі посади.

Вправа 9.2

У банку «Акцепт» використовується дивізійна організаційна структура. Підрозділ маркетингу складається з сімох осіб.

Завдання: Визначте організаційну структуру підрозділу, основні робочі посади та робочі завдання працівників.



Термінологічний словник основних понять розділу 9

Адаптивна оргструктура банку — така організаційна структура банку, яка сформована з урахуванням постійної зміни зв'язків між підрозділами банку, тобто здатна адаптуватись до зміни внутрішніх та зовнішніх обставин. У чистому вигляді зустрічається рідко, поєднується з бюрократичною.

Дивізійна оргструктура банку — прогресивний різновид бюрократичної оргструктури банку, орієнтований на виконання підрозділами роботи на зовнішнє середовище (продукти, клієнтів чи певні території).

Конгломерат — різновид організаційної структури банку, що поєднує ознаки матричної та проектної структури.

Матрична оргструктура банку — група підрозділів або підрозділ банку, що функціонує в умовах подвійного (або більше) упорядкування.

Організаційна структура (оргструктура) — сукупність певних відокремлених елементів установи (підприємства, банку), що забезпечують його діяльність і характеризується як ознаками складових елементів цієї структури, так і наявністю чітко встановлених зв'язків між цими елементами, включаючи підпорядкування та рівноцінні зв'язки.

Організаційна структура маркетингу у банку — сукупність підрозділів банку, що виконують маркетингові функції із визначеними завданнями роботи та системою взаємозв'язків між собою й іншими структурними підрозділами банку.

Оргструктура банку, сформована за бюрократичним принципом — така організаційна структура банку, яка сформована з урахуван-

ням постійності зв'язків між підрозділами банку. Легко формалізується, але важко пристосовується для вирішення нетривіальних або тимчасових завдань.

Посада, що займається — сукупність функцій, що виконуються співробітником за певний час.

Проектна оргструктура банку — різновид організаційної структури, коли підрозділ банку тимчасово створюється для реалізації певного завдання чи проекту із залученням співробітників традиційних підрозділів банку (сформованих за бюрократичним принципом).

Робочі завдання — діяльність, спрямована на досягнення певної мети — наприклад, формування картки клієнта.

Робочі операції — найменші окремі одиниці, на які може бути поділена робота.

Сімейство посад — сукупність посад, що підпорядковані у своїй роботі єдиній меті.

Структура — (від лат. *structura* — будова, розташування, порядок), сукупність сталих зв'язків об'єкта, що забезпечує його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей під час різних зовнішніх та внутрішніх впливів.

Функціональна оргструктура банку — найбільш консервативний різновид бюрократичної оргструктури банку, орієнтований на виконання різними підрозділами банку споріднених операцій, без орієнтації на готові продукти, споживачів чи території (зони) впливу банку.



Література (Розділ 9)

1 Банковское дело: стратегическое руководство. — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1998. — 432 с.

10.1. Цілі, завдання та предмет контролю маркетингу у банку

Логічним завершенням комплексу механізмів маркетингової діяльності банку є система маркетингового контролю. Під контролем маркетингу ми будемо розуміти постійну, систематичну та неупереджену перевірку й оцінку становища та процесів у сфері маркетингу, зіставлення норм і реального стану справ.

Основними цілями контролю банківського маркетингу є оцінка відповідності маркетингових програм потребам банку та оцінка якості виконання таких програм.

Завдання контролю банківського маркетингу:

- встановлення ступеня досягнення цілей (аналіз відхилень);
- виявлення можливостей поліпшення (зворотний зв'язок);
- перевірка, наскільки пристосованість банку до зміни умов навколишнього середовища відповідає бажаній.

Предметом контролю маркетингу банку є:

- контроль результатів;
- контроль збуту;
- контроль частки ринку;
- контроль результатів діяльності служби збуту;
- контроль неекономічних показників;
- ревізія маркетингу;
- контроль інформації;
- контроль цілей та стратегії;
- контроль заходів;
- контроль організаційних процесів і структур.

Процес маркетингового контролю у банку можна поділити на три етапи: встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів, здійснення необхідних заходів щодо коригування маркетингової стратегії банку.

Серед стандартів можна виокремити фізичні (наприклад кількість клієнтів, що підлягають моніторингу), грошові (наприклад, стандарти собівартості заходів, стандарти ціни), програ-

ми як стандарти (стандарти планів маркетингових заходів), цілі як стандарти.

На другому етапі система контролю маркетингу у банку має забезпечувати зіставлення досягнутих результатів із встановленими на першому етапі стандартами з урахуванням припустимих відхилень від контролю стандартів.

Третій етап контролю потребує прийняття необхідних коригуючих дій, серед яких слід виокремити такі: не здійснювати ніяких дій, довести фактичні результати до рівня стандартів або відкоригувати стандарти.

Таким чином, у процесі маркетингового контролю мають своєчасно визначатись проблеми і відхилення від нормального просування до поставлених цілей, приймаються рішення щодо коригування діяльності банку.

Є три відомі види контролю: попередній, поточний і заключний. Усі ці три види контролю мають на меті сприяти тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до планових показників.

На етапі попереднього контролю маркетингової діяльності банку використовується бюджет як інструмент планування (у ньому встановлюються граничні значення витрат).

Поточний контроль проводиться безпосередньо в ході здійснення операцій і передбачає систематичну перевірку виконання бюджетів, визначення відхилень від намічених планів і розробку пропозицій щодо вдосконалення банківської діяльності. Він може здійснюватися щодня і щомісяця. У першому випадку здійснюється контроль витрат, їх впливу на фінансовий результат, у другому — здійснюється контроль виконання планових показників за місяць (наприклад, доходів і витрат). Заключний контроль здійснюється після проведення відповідної банківської діяльності з плановими показниками і дозволяє визначити ефективність та результативність діяльності банку в цілому та його структурних підрозділів.

Контроль маркетингового плану банку поділяється на три основні види: контроль за виконанням планів, контроль за рентабельністю та ревізія маркетингу.

Контроль за виконанням планів здійснюється за чотирма напрямками: аналіз можливостей надання банківських послуг і продуктів; аналіз конкурентного становища; аналіз стосунків з клієнтами; аналіз співвідношення витрат на надання послуг та коштів, що виділяються банком на маркетинг.

Система контролю на основі вивчення ходу виконання плану за цими напрямками дозволяє розробити відповідні заходи щодо покращання діяльності банку.

Здійснення контролю за рентабельністю вимагає урахування таких факторів, як банківська ліквідність та платоспроможність, а також необхідність створення та підтримання іміджу банку. Рентабельність діяльності банку може характеризуватись такими показниками, як рентабельність окремих послуг; рентабельність окремих заходів; рентабельність окремих підрозділів; рентабельність ринкових сегментів.

Ревізія маркетингу передбачає проведення заходів щодо систематичного та комплексного вивчення маркетингового середовища, у якому діє банк, переоцінки завдань, що стоять перед банківською установою, аналізу стратегії та стану її виконання. Проблеми, що виявляються в процесі організації маркетингової діяльності, мають ураховуватись та своєчасно усуватись.

Розглянемо методичні підходи до здійснення контролю виробничого і фінансового плану маркетингу. Бюджет банку та його структурних підрозділів на певний рік відображає параметри, яких має досягти банківська установа. Разом із тим, у процесі банківської діяльності можуть бути відхилення між запланованими (бюджетними) і фактичними показниками.

Для своєчасного виявлення відхилень і відповідної реакції на них потрібен контроль виконання бюджету. Бюджетний контроль — це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректив.

Оскільки показники бюджету є інструментом управління, потрібен моніторинг бюджету. Це досягається за рахунок використання такого принципу управління, як управління за відхиленнями. Управління за відхиленнями — це принцип управління, згідно з яким менеджер концентрує свою увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, які виконуються задовільно.

Для проведення аналізу відхилень складається звіт виконання, в якому порівнюються заплановані та фактичні показники (зазвичай у розрізі кварталів) і розраховуються відхилення. Відхилення від бюджету можуть бути позитивними й негативними. Позитивними називаються відхилення, коли фактичні доходи перевищують заплановані, а фактичні витрати менші, ніж бюджетні.

Негативними є відхилення, коли фактичні доходи менші запланованих або фактичні витрати більші бюджетних. Залежно від причин відхилень, вони поділяються на відхилення внаслідок

планування і відхилення внаслідок банківської діяльності. Відхилення внаслідок планування пов'язані з помилками і прорахунками в процесі складання планів, визначення дохідної та витратної частин бюджету, а також цінових показників. Відхилення внаслідок банківської діяльності є результатом дій персоналу або певних подій (змінюю грошово-кредитної та фіскальної політики, змінюю відсоткових ставок на ринку тощо). За наявності значних відхилень і залежно від їх причин можливі два альтернативні рішення:

1. Коригування або перегляд бюджету банківської установи, якщо результат контролю свідчить про недоцільність його виконання.

2. Внесення певних коректив у дії, щоб забезпечити досягнення запланованої мети.

Звіт про виконання бюджету забезпечує можливість контролю тільки за умови конкретного зіставлення фактичних і бюджетних показників: плановий бюджет за своїм характером є статичним, або постійним, оскільки він складений тільки для одного рівня майбутньої діяльності. Відомо, що рівень банківських доходів і витрат залежить від зміни обсягу діяльності, тому у випадках, коли фактичний обсяг діяльності відрізняється від запланованого, відхилення від статичного бюджету втрачають контрольні функції. Тому для забезпечення ефективного контролю на основі звіту про виконання бюджету потрібно зіставляти фактичні результати з плановим бюджетом, скоригованим з управлінням фактичного обсягу банківської діяльності. У цьому разі бюджет має назву «гнучкого» і може складатись як у процесі планування, так і на стадії контролю. Гнучкий бюджет, підготовлений на стадії планування, це бюджет, складений для декількох можливих обсягів діяльності. Комерційним банкам досить складно прогнозувати обсяг своєї діяльності. Тому необхідне складання гнучкого бюджету для фактичних обсягів діяльності на основі планових доходів і витрат. Розрахунок гнучкого бюджету для комерційного банку базується за формулою: Планові операційні доходи на одиницю (вартість розміщення, фактичний обсяг розміщення) — Планові операційні витрати на одиницю (вартість залучення) — Фактичний обсяг залучення — Планові коопераційні витрати.

Використання гнучкого бюджету дозволяє поділити загальне відхилення на відхилення від гнучкого бюджету та за рахунок обсягу діяльності (рис 10.1). Відхилення від гнучкого бюджету — це різниця між фактичними результатами банківської діяльності й показниками гнучкого бюджету, а відхилення за рахунок обся-

гу діяльності — різниця між показниками гнучкого та статичного (планового) бюджетів. Такий підхід дозволяє оцінити діяльність комерційного банку з точки зору ефективності та результативності. Ефективність характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами і досягнутими результатами, а результативність — це ступінь досягнення поставленої мети. Таким чином, діяльність комерційного банку може бути: ефективною і результативною, ефективною, але не результативною, результативною, але не ефективною, або і не результативною, і не ефективною.



Рис. 10.1. Планування відхилень прибутку банку

Відхилення від гнучкого бюджету характеризують ефективність діяльності банку, а відхилення за рахунок обсягів операцій — її результативність. Для глибшого аналізу необхідно деталізувати відхилення від гнучкого бюджету і відхилення за рахунок обсягів операцій.

Підвищення ефективності системи контролю має базуватися на додержанні основних вимог до неї. Серед таких вимог доцільно виокремити стратегічний характер контролю; результативність контролю; гнучкість контролю; своєчасність контролю; економічність та простоту контролю.

10.2. Аудиторський контроль маркетингової діяльності банку

Одним з ефективних засобів організації та проведення маркетингового контролю у банку є аудиторський контроль діяльності банку. Ми будемо розглядати аудиторську діяльність лише у контексті аудиту маркетингової діяльності банку. Але в цілому принципи, методи та норми аудиторської діяльності є універсальними та можуть застосовуватись під час аудиту діяльності будь-якого підрозділу банку.

У світовій практиці аудит набув значного поширення. Основною передумовою аудиту є взаємна зацікавленість банку в особі його власників (акціонерів), держави в особі податкової адміністрації і самого аудитора в забезпеченні реальності та достовірності обліку і звітності.

Банківський аудит є незалежною експертизою фінансової звітності комерційних банків уповноваженими на те особами (аудиторами) з метою підтвердження її достовірності для їх власників та інших зацікавлених осіб.

Зарубіжний досвід показує, що аудит є обов'язковим атрибутом ринкової економіки будь-якої країни. Розвиток аудиту в Україні почався після прийняття Закону «Про аудиторську діяльність» від 22 квітня 1993 р. Відповідно до цього Закону, аудит — це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їхньої звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству й установленим нормативам.

Мета аудиту банку — сприяння ефективності роботи, раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у банківській діяльності для отримання максимального прибутку.

Основними завданнями аудиту є:

- перевірка фінансової звітності, розрахунків, декларацій та інших документів для встановлення їх достовірності й відповідності здійснених господарських і фінансових операцій чинному законодавству;
- виявлення і попередження (профілактика) порушень у фінансово-господарській діяльності банків;
- реальність визначення фінансових результатів;
- оцінка ефективності внутрішнього контролю;
- надання консультаційних послуг з питань обліку, аналізу, права, менеджменту, маркетингу, фінансів тощо.

Якщо аудитор вважає, що подана звітність необ'єктивна, або якщо не може зробити якогось висновку (приміром, через брак зібраних даних), то він зобов'язаний повідомити про це користувачів у своєму висновку. Види користувачів фінансової інформації подано в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

КОРИСТУВАЧІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРО БАНК

№ з/п	Види користувачів фінансової інформації	Необхідна інформація та мета її використання
1	<i>Внутрішні користувачі</i>	
1.1	Власники банку та вищий управлінський персонал	Загальний фінансовий стан банку; прийняття управлінських рішень стратегічного і тактичного характеру
1.2	Менеджери різних напрямів діяльності (фінансові, виробничі, з маркетингу тощо)	Інформація щодо функціонування підпорядкованої системи діяльності, прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення та регулювання діяльності
1.3	Керівники підрозділів (центри відповідальності банку)	Інформація про функціонування підрозділів (центри відповідальності) про витрати, доходи; прийняття оперативних рішень з контролю та управління підрозділами
1.4	Працівники і службовці банку	Інформація про загальний стан функціонування банку; збереження робочих місць, можливість підвищення оплати праці
2	<i>Зовнішні користувачі</i>	
2.1	Дійсні та потенційні інвестори	Фінансовий стан банку, рентабельність, отримані прибутки; можливість отримання прибутку, прийняття рішень щодо операцій з акціями, про доцільність вкладання капіталу
2.2	Банківські та інші кредитні установи	Фінансовий та майновий стан банку, платоспроможність; можливість надання кредитів, імовірність повернення кредиту та отримання відсотків
2.3	Постачальники та інші кредитори	Платоспроможність банку, своєчасність оплати рахунків, заборгованості
2.4	Клієнти	Інформація про фінансовий стан банку; можливість отримання необхідних банківських продуктів та послуг

№ з/п	Види користувачів фінансової інформації	Необхідна інформація та мета її використання
2.5	Органи державного регулювання і контролю:	—
2.5.1	Державна податкова інспекція	Своєчасність і повнота сплати податків
2.5.2	Національний банк України	Виконання банком економічних нормативів, вимог до стану кредитного, інвестиційного портфеля та ін.
2.5.3	Органи державної статистики	Узагальнення та аналіз звітності банків, підготовка необхідної інформації для вищих органів державного управління
2.6	Профспілки	Фінансовий стан банків; підготовка до ведення переговорів з питань праці та її оплати
2.7	Широка громадськість	Загальний вплив діяльності банку на добробут суспільства, на навколишнє середовище
2.8	Інші користувачі	За потребами

Методологічні вимоги планування аудиту:

- обґрунтованість оцінки значущості аудиторських доказів і систем внутрішнього контролю;
- доцільність вибору методики і техніки аудиту;
- визначення критеріїв сутєвості й достовірності;
- дотримання методики оцінки ризику та вибіркової перевірки даних;
- аналіз інформації та формулювання висновків;
- відповідальність за зроблений висновок;
- дотримання порядку документального оформлення;
- взаємодія аудиторів;
- обґрунтування використання результатів роботи іншого аудитора або спеціаліста іншої галузі;
- повне інформування клієнта;
- контроль якості роботи аудитора.

Причому вимагається документальне оформлення всіх питань, що їх аудитор вважає важливими з погляду доказовості факту виконання процедур аудиту, обґрунтованості прийнятих рішень та оцінок, а також того, що аудит проводився відповідно до вимог національних нормативів аудиту або інших стандартів і правил.

Розрізняють аудит добровільний і обов'язковий.

Добровільний (ініціативний) аудит здійснюється на замовлення зацікавленої сторони, коли перевірку не передбачено в установленому порядку.

Обов'язковий аудит проводиться відповідно до закону, тобто банк зобов'язаний запрошувати аудитора для перевірки фінансово-господарської діяльності. Обов'язковий аудит можна назвати регламентованим, бо його проведення обумовлено законодавчими та нормативними актами.

Аудит поділяється на внутрішній і зовнішній.

Внутрішній аудит банку — незалежна оцінка діяльності банку, визначення його платоспроможності та запобігання банкрутству, яка здійснена відповідним підрозділом самого банку. Внутрішній контрольний орган здійснює аудиторські перевірки в самому банку або в його підрозділах.

Зовнішній аудит банку — незалежна оцінка діяльності банку, яка здійснена організаційно незалежним від банку професійним аудитором.

Предметом аудиту є стан економічних, організаційних, інформаційних та інших характеристик системи, що перебуває у сфері аудиторської оцінки.

Предмет аудиту має багато спільного з предметом економічного аналізу, ревізії та судово-бухгалтерської експертизи.

Предмет аудиту конкретизується його об'єктами. **Об'єктами аудиту** є юридичні та фізичні особи, при цьому перевірці підлягають окремі господарські засоби та процеси, сукупність яких характеризує фінансово-господарську діяльність банків і окремих посадових осіб за відповідний період, що складає поняття об'єктів контролю. До таких об'єктів можна віднести й економічні процеси, матеріально-технічне постачання, виробництво, збут продукції, продуктивність праці, собівартість, прибуток тощо.

Таким чином, предмет аудиту має свою конкретизацію в об'єктах, що характеризуються контролюючими параметрами.

Метод аудиторської діяльності сформувався в системі прикладних економічних наук, крім того, він характеризується використанням загальнонаукових методів дослідження, що ґрунтуються на філософських принципах.

Загальнонауковими методами є: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз тощо.

Органолептичні методи — це інвентаризація, контрольні заміри, вибіркові й суцільні спостереження, технологічний та хіміко-

технологічний контроль, експертизи, службові розслідування, експеримент.

Під час аудиту також використовують розрахунково-аналітичні методи (статистичні розрахунки, економікоматематичні методи, економічний аналіз тощо).

В аудиті також використовують документальні способи перевірки — дослідження документів, суцільне і несуцільне (вибіркове) спостереження, групування недоліків, формальну й арифметичну перевірку документів, нормативну (юридичну) оцінку документально оформлених господарських операцій, логічну перевірку, зустрічну перевірку, балансовий метод, порівняння, оцінку законності та обґрунтованості господарських операцій за даними кореспонденції рахунків бухгалтерського фінансового обліку тощо. При цьому джерелами інформації є: первинні документи, у тому числі технічні носії інформації, реєстри синтетичного й аналітичного бухгалтерського фінансового обліку (книги, журнали, оборотні відомості, нагромаджувальні й розроблювальні таблиці, Головна книга, оборотна відомість за синтетичними рахунками та ін.); фінансова, податкова, статистична й оперативна звітність тощо.

Отже, **метод аудиту** — це сукупність прийомів і способів аудиту за процесами розширеного відтворення національного продукту і дотримання його законодавчого та нормативно-правового регулювання за умов ринкової економіки.

Сертифікацію (визначення кваліфікаційної придатності) аудиторів здійснює Аудиторська палата України. За Законом України «Про аудиторську діяльність» аудитором може бути громадянин України, який має кваліфікаційний сертифікат, що підтверджує його право на заняття цією діяльністю на території нашої держави. Кваліфікаційний сертифікат — офіційний документ, власник якого може здійснювати аудит на підприємствах і в господарських товариствах (серія А), у банках (серія Б) або в цих структурах одночасно (серія АБ).

Право на отримання сертифіката аудитора мають громадяни з вищою освітою, відповідними знаннями з питань обліку та досвідом роботи не менше трьох років на посадах аудитора, ревізора, бухгалтера, юриста, фінансиста або економіста.

Аудит як вид підприємницької діяльності відносять до інтелектуальної діяльності. У теорії та практиці аудиту важливе місце займає професійна етика аудитора. Вона включає ряд принципів службової поведінки та ставлення до виконання фахових обов'язків. (див. рис. 10.2).

Щоб підтримувати на належному рівні свою кваліфікацію, аудитор зобов'язаний проводити не менше двох аудитів протягом року.

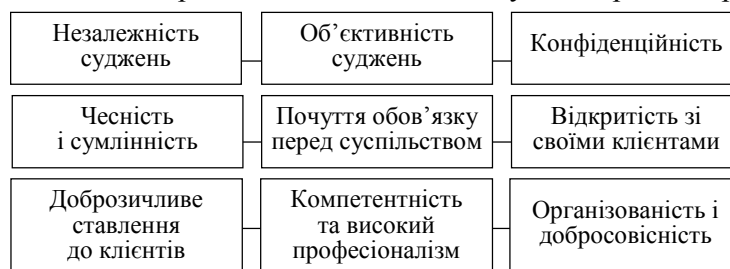


Рис. 10. 2. Основні принципи професійної етики аудитора

Аудиторський процес складається з трьох основних етапів:

- планування;
- збору й аналізу інформації, необхідної для оцінки достовірності балансу та фінансової звітності;
- написання звіту (висновку).

Планування аудиту — це процес вироблення аудиторської стратегії. Планування ведеться протягом усієї аудиторської перевірки. Аудитор має скласти графік завершення основних етапів операції. Графік показує заплановану аудиторську роботу і служить засобом контролю за проведенням операції. Під час складання графіка слід урахувати вимоги клієнта. Потім аудитор має підготувати програму перевірки й докладно перелічити процедури, які необхідно здійснити під час операції.

Програма аудиторської перевірки — це основа детального планування часу і витрат.

Плани допомагають проводити роботу в межах часу, необхідного клієнту та аудитору, і є підставою для встановлення гонорару. Вони мають бути достатньо детально розроблені, щоб виконавці могли завершити завдання у відносно короткий термін і, таким чином, ефективно розпоряджатися своїм часом.

Якщо клієнт використовує комп'ютери, аудиторській групі, можливо, будуть потрібні спеціальні навички. Аудитор має володіти достатніми знаннями в комп'ютерній сфері.

План аудиту обов'язково повідомляється аудиторській групі. Графіки, процедури, які необхідно виконати, і тип звіту головного аудитора слід повідомити групі аудиторів на самому початку перевірки. Аудитор обговорює загальну стратегію перевірки з керівництвом клієнта. Деякі деталі планування (чи треба викорис-

товувати роботу внутрішніх аудиторів та ін.) необхідно обговорювати і узгоджувати заздалегідь (наперед).

Під час планування аудиту вивчаються напрями бізнесу замовника, історія його діяльності, нинішні умови, майбутня перспектива, територіальне розміщення, вид продукції, ринки її збуту, перспективи розвитку виробництва в майбутньому, зміни у структурі виробництва й управління, останні зміни у функціонуванні бухгалтерського обліку, ефективність контролю, сутність облікової політики та сфера облікового ризику, організація аудиту в банку, можливі труднощі в його проведенні. Слід також установити рівень довіри до даних внутрішнього контролю, викласти у плані та програмі характер, терміни і глибину аудиторських процедур.

Після укладання договору на аудит і вивчення необхідної допоміжної інформації аудитор складає повний план аудиту і програму.

Першочерговому плануванню підлягають баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал. Надання аудиторських послуг планується за допоміжними договорами.

Протягом усього терміну проведення аудиту його загальний план і програма переглядаються і уточнюються аудитором у зв'язку з імовірністю змін умов і напрямів аудиту і можливістю отримання інших результатів після проведення аудиторських процедур.

Процес планування може бути подано трьома етапами:

- попереднє планування аудиту;
- підготовка і складання загального плану аудиту;
- підготовка і складання програми аудиту.

Основними питаннями загального плану аудиту є:

- обізнаність аудитора з бізнесом клієнта;
- розуміння обліку і системи внутрішнього контролю;
- визначення ризиків і їхньої суттєвості;
- види, час проведення і повнота процедур;
- координація, керівництво, супровід і нагляд;
- інші питання.

Під час підготовки загального плану і програми аудиту важливо, насамперед, вивчити особливості системи бухгалтерського фінансового обліку та фінансової звітності й дати оцінку системи внутрішнього контролю у банку.

Загальний план аудиту включає такі питання:

- умови договору на виконання аудиту;
- зміст аудиторського звіту (висновку), строк його подання;

- відповідальність аудитора згідно із Законом України «Про аудиторську діяльність»;
 - відповідальність замовника (клієнта) за подану фінансову звітність;
 - система і форма бухгалтерського фінансового обліку;
 - фінансова звітність, використана для аудиту;
 - виконавці аудиту;
 - тривалість аудиторської перевірки;
 - бюджет часу і затрат;
 - вплив на аудит Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Плану рахунків та Інструкції щодо його застосування, Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та інших нормативно-правових і законодавчих актів;
 - визначення найбільш важливих етапів і завдань аудиту;
 - ступінь довіри до системи бухгалтерського фінансового обліку і внутрішнього контролю;
 - робота внутрішніх аудиторів і масштаби їх залучення;
 - сутність і обсяг аудиторських доказів;
 - умови, що вимагають особливої уваги (можливість помилки, обману тощо);
 - аудиторський ризик;
 - залучення експертів.
- Об'єктами аудиту можуть бути:
- засновницькі (установчі) документи (статут, ліцензія, патент тощо);
 - формування і зміни статутного (пайового) капіталу;
 - наявність і використання кредитних ресурсів;
 - необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи, інвестиції);
 - запаси (виробничі запаси, готова продукція, товари);
 - кошти (каса, рахунки в банках, короткострокові векселі, інші активи);
 - власний капітал (статутний, пайовий, додатковий, резервний, неоплачений капітал);
 - довгострокові й поточні зобов'язання;
 - витрати, доходи, фінансові результати.

Результати аудиторської перевірки відображаються в аудиторському звіті. Аудиторський звіт містить відомості про стан обліку, внутрішнього контролю, достатність і достовірність фінансової звітності. У зв'язку з тим, що зміст аудиторського звіту залежить від конкретних обставин та наслідків перевірки, він складається за довільною формою. Аудиторський звіт складається-

ся тільки для замовника і може бути опублікований тільки за його дозволом.

Аудиторський звіт включає загальну (вступну), аналітичну і підсумкову частини.

У вступній частині слід вказати місце і дату складання звіту, назву аудиторської організації та її адресу, номер і дату видачі Сертифіката та Свідоцтва про включення до Реєстру суб'єкта аудиторської діяльності, період, за який здійснюється перевірка, склад облікової та звітної документації, посилання на Закон і положення (стандарти) бухгалтерського обліку, Національні нормативи аудиту, якими керувався аудитор.

В аналітичній частині аудиторського звіту зазначаються результати перевірки бухгалтерського обліку і фінансової звітності, характеристики стану внутрішнього контролю, способу перевірки (суцільний, вибірковий), виявлені факти порушень законодавчих, інших нормативно-правових актів та встановлених правил ведення бухгалтерського фінансового обліку і складання фінансової звітності.

Третя, підсумкова частина аудиторського звіту включає висновки за результатами аудиторської перевірки.

Аудиторський висновок — це офіційний документ, засвідчений підписом та печаткою аудитора (аудиторської фірми), що складається у встановленому порядку за наслідками проведення аудиту і містить у собі висновок стосовно достовірності фінансової звітності, повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності.

Аудиторський висновок складається з таких розділів:

1) Заголовок.

Заголовок аудиторського висновку містить запис про те, що аудиторську перевірку проведено незалежним аудитором (аудиторами), а також назву фірми або прізвище аудитора, який здійснював аудит. Це є свідченням того, що під час аудиту не було жодних обставин, які могли б призвести до порушення принципу незалежності перевірки. Незалежність висновків аудитора — обов'язкова вимога об'єктивності аудиторського дослідження. Якщо цю умову порушено, аудитор не має права робити висновок про перевірену звітність, оскільки зібрана інформація не є достатньою і доказовою.

2) Замовник аудиторського висновку.

В аудиторському висновку слід чітко зазначити, кому він адресований, а також перелічити можливих користувачів наведених у ньому відомостей.

3) Вступна частина.

Аудиторський висновок має містити інформацію про склад перевіреної звітності та дату її складання. Слід також зазначити, що відповідальність за правильність складання звітності покладається на керівництво банку, який перевіряється, а за обґрунтованість аудиторського висновку, складеного за цією звітністю, — на аудитора.

4) Масштаб перевірки.

У цьому розділі слід зазначити, що аудит проведено відповідно до вимог нормативів, що діють в Україні, та загальноприйнятої практики або загальноприйнятих (міжнародних) стандартів аудиту. Обов'язковим є зауваження, що перевірку сплановано і проведено з достатньою впевненістю в тому, що звітність не містить суттєвих помилок. Аудитор оцінює перекручення та невідповідності в обліковій системі банку як суттєві, якщо вони можуть настільки вплинути на звітність, що це може призвести до зміни рішення її користувачів. Суттєвість помилки аудитор визначає під час перевірки. Вона залежить від абсолютного розміру, позиції або похибки, оцінюваної аудитором з урахуванням конкретних обставин її виникнення, і є, скоріше, пороговим значенням або точкою «відсікання» інформації, ніж первинною якісною характеристикою, якій має відповідати інформація для того, щоб бути корисною.

Аудиторський висновок має містити відомості щодо:

- використання аудитором конкретних тестів при перевірці інформації, яка підтверджує цифровий матеріал, на якому ґрунтується звітність;
- методології обліку, яку використовувало керівництво банку, що перевіряється, при підготовці звітності в цілому та фінансових звітів зокрема.

5) Висновок аудитора про перевірену звітність.

Аудитор має підготувати чіткий висновок про перевірену звітність, відповідність її в усіх суттєвих аспектах інструкціям про порядок складання звітності та принципам обліку, що діють в Україні.

6) Дата аудиторського висновку.

Датою аудиторського висновку є день завершення аудиторської перевірки. У цей день аудитор зобов'язаний доповісти про результати перевірки керівництву банку, що перевіряється. Тільки

після підписання керівництвом звітів, що додаються до аудиторського висновку, і підтвердження їх своїм підписом він проставляє дату аудиторського висновку.

7) Адреса аудиторської фірми.

В аудиторському висновку слід зазначати адресу місцезнаходження аудиторської фірми або юридичну адресу, якщо вона розташована в іншому місці, а також номер і серію ліцензії Аудиторської палати України.

8) Підписання аудиторського висновку.

Аудиторський висновок підписує від імені аудиторської фірми її директор або аудитор, який має на це відповідні повноваження. Після підписання аудиторського висновку і вручення примірників клієнту аудитор має попередити його про відповідальність за несвоєчасне подання аудиторського висновку податковій інспекції у разі проведення обов'язкового аудиту.

Аудитор в обов'язковому порядку попереджає керівництво банку, в якому проведено аудиторську перевірку, про його відповідальність за несвоєчасне подання аудиторського висновку податковим органам у випадку проведення обов'язкового аудиту.

Аудиторський висновок складається з дотриманням встановлених норм та стандартів і має містити підтвердження або аргументовану відмову від підтвердження достовірності, повноти та відповідності чинному законодавству фінансової звітності банку-клієнта. Перед складанням аудиторського висновку аудитор остаточно оцінює аргументованість своїх тверджень і доказів.

Отже, є п'ять видів аудиторських висновків.

1. Безумовно-позитивний висновок — коли надана інформація дає дійсне і повне уявлення про реальний склад активів і пасивів, господарська діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства, система обліку відповідає законодавчим і нормативним вимогам, фінансова звітність складена на підставі справжніх даних обліку і достовірно відображає фінансовий стан.

2. Умовно-позитивний висновок (є фундаментальна непевність). У зв'язку з неможливістю перевірки окремих фактів аудитор не може висловити свою думку щодо вказаних моментів, але вони мають обмежений вплив на стан справ у цілому і не перекручують дійсний фінансовий стан. Аудитор вважає за можливе підтвердити, що за винятком згаданих обмежень надана інформація свідчить про відповідність господарської діяльності чинному законодавству. Система обліку відповідає законодавчо-нормативним вимогам. Фінансова звітність складена на підставі

достовірних даних і в цілому достовірно відображає фактичний фінансовий стан.

3. Умовно-негативний висновок (є фундаментальна незгода). Деякі операції оформлені з порушенням встановленого порядку. Однак вказані моменти мають обмежений вплив на стан справ у цілому і не викривляють дійсний фінансовий стан. Аудитор вважає за можливе підтвердити, що за винятком згаданих обмежень надана інформація свідчить про відповідність здійснюваної господарської діяльності чинному законодавству. Система обліку відповідає законодавчим і нормативним вимогам. Фінансова звітність складена на підставі достовірних (справжніх) фінансових даних і в цілому достовірно відображає фактичний фінансовий стан.

4. Негативний висновок. Аудитом встановлені порушення. Допущені порушення викривляють реальний стан справ у цілому (в основному). Прийнята система обліку не відповідає законодавчим і нормативним вимогам. Дані фінансової звітності не відповідають обліковим даним. Таким чином, дані бухгалтерського обліку і фінансової звітності не дають достовірного уявлення про дійсний фінансовий стан.

5. Відмова від надання висновку. У зв'язку з неможливістю перевірити факти аудитор не може висловити думку щодо вказаних моментів. Представлені моменти суттєво впливають на дійсний стан справ у цілому. Через відсутність достатніх аудиторських свідчень аудитор не може видати об'єктивний аудиторський висновок.

Внутрішній аудит — організована на економічному суб'єкті в інтересах його власників і регламентована його внутрішніми документами система контролю дотримання встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку і надійності функціонування системи внутрішнього контролю.

Потреба у внутрішньому аудиті виникає у великих банках у зв'язку з тим, що вище керівництво зазвичай не займається повсякденним контролем діяльності організації і нижчих управлінських структур. Внутрішній аудит надає інформацію про цю діяльність і підтверджує вірогідність звітів менеджерів. Внутрішній аудит необхідний, головним чином, для запобігання втраті ресурсів і здійснення необхідних змін усередині банку.

Особливість внутрішнього аудиту полягає в тому, що він проводиться в момент здійснення і документального оформлення господарських операцій, що дозволяє вчасно виявляти недоліки в роботі і вживати відповідних заходів щодо їхнього попередження.

Основні особливості й відмінності внутрішнього аудиту від зовнішнього представлено в табл. 10.2.

Функції внутрішнього аудиту можуть виконувати спеціальні служби або окремі аудитори (групи), що складаються в штаті економічного суб'єкта: ревізійні комісії, ревізори, внутрішні аудитори, залучені для цілей внутрішнього аудиту зовнішні аудитори, групи внутрішніх аудиторів.

Таблиця 10.2

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ

Фактори	Зовнішній аудит	Внутрішній аудит
Постановка завдань	Визначається договором між незалежними сторонами: банком і аудиторською фірмою	Визначається керівництвом, виходячи з потреб керування
Об'єкт	Система обліку і звітності банку	Розв'язання окремих функціональних завдань керування, розробка і перевірка інформаційних систем банку
Ціль	Визначається законодавством по аудиту: оцінка вірогідності фінансової звітності і підтвердження дотримання чинного законодавства	Визначається керівництвом банку
Вид діяльності	Підприємницька діяльність	Виконавська діяльність
Взаємини	Рівноправне партнерство, незалежність	Підпорядкованість керівництву банку, залежність від нього
Суб'єкти	Незалежні експерти, що мають відповідний атестат і ліцензію на право займатися цим видом підприємництва	Співробітники, підлеглі керівництву банку, і такі, що знаходяться у штаті банку
Кваліфікація	Регламентується державою	Визначається керівництвом банку
Оплата	Оплата наданих послуг за договором	Нарахування заробітної плати за штатним розписом
Відповідальність	Перед клієнтом і перед третіми особами, установлена законодавчими і нормативними актами	Перед керівництвом — за виконання обов'язків
Звітність	Підсумкова частина аудиторського висновку може бути опублікована, аналітична частина передається клієнтові	Перед керівництвом банку

Для належного виконання покладених на службу внутрішнього аудиту завдань і функцій необхідно керуватися такими стандартами внутрішнього аудиту:

1.Незалежність — внутрішні аудитори незалежні, коли вони можуть виконувати свою роботу вільно та об'єктивно. Незалежність внутрішнього аудитора визначається його організаційним статусом, тобто функціями і підпорядкуванням відділу внутрішнього аудиту, правами та обов'язками внутрішнього аудитора, у тому числі доступом до вищого керівництва.

2.Професіоналізм — концепція професіоналізму припускає, що внутрішньому аудитору необхідно мати належний рівень підготовки, досвіду і кваліфікації, уміти розпізнавати й оцінювати відхилення, виконувати свої обов'язки відповідно до етичного кодексу.

3.Одержання компетентних доказів — компетентне визначення доказів залежно від ступеня впевненості в тому, що надана інформація є дійсною, достовірною і має відношення до відповідного питання.

4.Формулювання (висновок) думки — аудиторський висновок має бути максимально точним і коротким в оцінці роботи підрозділів.

Етапи проведення внутрішнього аудиту:

1. Планування внутрішнього аудиту:
 - підготовка до майбутньої перевірки;
 - складання плану і програми проведення перевірки.
2. Проведення внутрішнього аудиту:
 - організація роботи на місці;
 - проведення раптових інвентаризацій;
 - обстеження об'єкта, що перевіряється;
 - документальна перевірка господарських операцій.
3. Звіт за результатами внутрішнього аудиту:
 - систематизація матеріалів перевірки;
 - складання звітних документів по перевірці, їхнє узгодження і підписання посадовими особами, що здійснюють керівництво об'єктом;
 - повідомлення результатів перевірки посадовим особам, що призначили перевірку.
4. Організація наступного аудиторського контролю:
 - усунення недоліків, неточностей, помилок;
 - контроль за усуненням недоліків, неточностей, помилок.

Планування внутрішнього аудиту

Планування — початковий етап проведення аудиту — полягає в розробці загального плану аудиту з вказівкою очікуваного обсягу роботи, графіків і термінів проведення аудиту, а також у

розробці аудиторської програми, що визначає обсяг, види і послідовність аудиторських процедур, необхідних для формування об'єктивної та обґрунтованої думки про об'єкт, що перевіряється. Внутрішній аудитор здійснює перевірку на основі діючої в банку облікової політики. Джерелами одержання інформації про банк, його структурні підрозділи та філіали є:

- положення про структурний підрозділ, філіал, посадові інструкції та трудові контракти працівників підрозділу;

- протоколи засідань ради директорів, інших аналогічних органів управління банком;

- статистична, бухгалтерська, внутрішня звітність і оперативні відомості про виконання завдань і договорів банком, підрозділом і філіалом;

- внутрішні інструкції, методичні посібники, графік документообігу й інші документи, що регламентують поточну операційну діяльність і організаційну структуру банку, підрозділу та філіалу;

- матеріали службових розслідувань, акти рекламаций, судові й арбітражні документи;

- візуальний огляд приміщень банку, підрозділу та філіалу.

Щорічно, до настання звітного року, працівники служби внутрішнього аудиту складають загальний план аудиторських перевірок, ревізій, інвентаризацій.

У загальному плані аудиту рекомендується передбачити:

- формування аудиторської групи, її чисельність, включаючи фахівців інших підрозділів, залучених до проведення аудиту;

- розподіл перевіряючих згідно з їхніми професійними якостями і посадовим рівнем по конкретних ділянках;

- інструктування всіх членів групи про їхні обов'язки і права, доведення інформації про об'єкт, що перевіряється;

- ведення робочої документації;

- документальне оформлення проведеної роботи і порядок її узгодження з посадовими особами об'єкта, що перевіряється.

Загальний план має служити керівництвом у здійсненні програми аудиту.

Програма аудиту — сукупність методів і прийомів внутрішнього аудиту, оформлена документально у встановленій формі. Програма аудиту містить у собі перелік аудиторських процедур, застосовуваних у даній аудиторській перевірці, а також відомості про їхній характер, терміни, обсяг і конкретних виконавців.

По кожному розділу аудиторської програми формуються документально підтверджені висновки, що і є підставою для формування думки аудитора і представлення його у звіті внутрішнього аудитора.

У разі наявності філіалів складається план-графік перевірок філіалів. Перед проведенням перевірки варто визначити обсяг аудиторської вибірки (оціночно, за аналогією з минулими перевірками, або статистичними методами, заснованими на ймовірності появи помилок), також необхідно ознайомитися з наявними аудиторськими документами на підрозділ, що перевіряється.

На відміну від зовнішнього аудиту, що носить зазвичай офіційний характер і проведеного вже по оформленій фінансовій звітності, внутрішній аудит у банку може носити як плановий, так і раптовий характер. Тому для нього характерні всі три етапи контролю: попередній — до здійснення господарських операцій; поточний — під час здійснення господарських операцій і наступний — після їхнього здійснення.

Для одержання аудиторських доказів при проведенні внутрішнього аудиту широко використовуються прийоми фактичного контролю (суцільна і вибіркова інвентаризація, огляд, обстеження, контрольні обмірювання, контрольний запуск сировини, експертиза і лабораторні аналізи), документальний контроль із застосуванням юридичної перевірки й аналітичних процедур, спостереження, порівняння і зіставлення, зустрічні перевірки, виявлення невизначених зобов'язань, підтвердження, опитування, аудиторська вибірка, а також інші різноманітні прийоми і методи перевірок.

Для внутрішнього аудиту немає розробленої форми звітності. Вона може мати різні документальні форми, зокрема такі:

- Аудиторські довідки;
- Аудиторський висновок;
- Довідка про експертизу;
- Доповідна записка;
- Звіт про перевірку;
- Акт ревізії й т. ін.

Доцільно виходити з назви «Звіт», оскільки це відповідає законодавству, і розробити систему вимог до складання звітів за різними напрямками діяльності служби внутрішнього аудиту.

Звіт внутрішнього аудитора може мати 3 частини.

Вступна частина звіту внутрішнього аудиту має включати:

- 1.Номер звіту.
- 2.Назва підрозділу, філіалу, банку.
- 3.Найменування населеного пункту, на території якого здійснюється перевірка.
- 4.Дата написання звіту.
- 5.Термін проведення перевірки згідно з загальним планом або планом-графіком проведення внутрішнього аудиту.

6.Вказівки на питання перевірки (у випадку позапланової перевірки).

7.Період діяльності організації, за який проведена перевірка.

8.Дата початку і закінчення перевірки.

9.Прізвища, імена і по батькові осіб, які проводили і брали участь у перевірці.

10.Прізвища, імена і по батькові керівництва підрозділу, що перевіряється, філіалу, банку.

11.Інші необхідні дані.

Аналітична частина звіту містить систематизований виклад документально підтверджених фактів порушень, виявлених у ході перевірки, або вказівку на відсутність таких, і пов'язаних з цими фактами обставин, що мають значення для винесення правильного рішення за результатами перевірки.

Підсумкова частина звіту має містити загальний висновок про стан бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю і звітності, а також пропозиції щодо усунення виявлених порушень.

Службі внутрішнього аудиту слід здійснювати такі заходи наступного аудиторського контролю:

— здійснювати методичну підтримку відособлених підрозділів (випускати інформаційний бюлетень з рекомендаціями з питань ведення обліку, оподатковування);

— організовувати семінари з навчання та підвищення кваліфікації бухгалтерів і економістів підрозділу, філіалу, банку;

— проводити консультації з поточних питань;

— проводити консультування з питань автоматизації обліково-аналітичної роботи;

— здійснювати контроль за ефективністю систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю;

— здійснювати контроль за дотриманням законодавства, нормативних актів, вимог облікової політики;

— здійснювати контроль за схоронністю і станом майна підрозділу, філіалу, банку;

— здійснювати заходи щодо попередження зловживань і проведення спеціальних розслідувань.

10.3. Програмні засоби контролю маркетингу у банку

Сучасний банк не можна уявити без використання комп'ютерів та комп'ютерних технологій. Починаючи з автоматизації банківських операцій та бізнес-процесів, вплив комп'ютерних систем по-

ширюється й на такі галузі банківської діяльності як менеджмент та маркетинг у банку. Зараз на ринку існує досить велика кількість комп'ютерних програм і навіть комплексних програмно-апаратних рішень, що забезпечують ефективну підтримку втіленню банком маркетингових програм. Спочатку такі системи забезпечували автоматизацію окремих ланок діяльності маркетологів — облік клієнтів, системи календарів та планувальників тощо. Дані таблиці 10.3 [1, с. 32] характеризують основні компоненти, що їх можуть включати програми управління маркетинговою діяльністю. Такі компоненти спочатку існували як окремі програми або компоненти стандартних програм (наприклад, добре всім відомий **Microsoft Project** з пакета **Microsoft Office**) і лише згодом почали об'єднуватись у програмні комплекси, що виконували загальне завдання ідеології CRM (Customer Relationship Management), про яку вже згадувалось у попередніх розділах.

Таблиця 10.3

ТИПОВІ КОМПОНЕНТИ ПРОГРАМ, ЩО ВИКОНУЮТЬ МАРКЕТИНГОВІ ЗАВДАННЯ

Абревіатура	Назва	Переклад
SRR	Scheduling and Resource Reservation	Система календарів та планувальників
CM	Contact Management	Запис, упорядкування, зберігання та використання інформації про клієнта
PGS	Proposal Generation Systems	Генерація планів роботи з клієнтом та персоніфікованих пропозицій
MES	Marketing Encyclopedia Systems	Вбудований довідник з маркетингу, реалізація його методів та прийомів
SCS	Sales Configuration Systems	Засоби для вибору конфігурації продукту відповідно до вимог клієнта, розрахунку ціни, підготовки унікального комплексу документації
OMS	Opportunity Management Systems	Управління потенційними угодами
PM	Project Management	Управління діючими угодами
LCM	Life Circle Management	Управління життєвим циклом продуктів
CC	Call Center	Обробка звернень клієнтів
IC	Intencive Compensation	Управління стимулюванням співробітників
PRM	Partner Relationship Management	Управління взаємовідносинами з партнерами
SAR	Sales Analytics and Reporting	Засоби для досліджень і прогнозування продажу та побудови звітів

Як вважають дослідники, комп'ютерні системи, що підтримують ідеологію CRM, найбільш затребувані бізнес-структурами, у яких процес продажу складається з декількох етапів, або ж продаж призводить до тривалого контакту з клієнтом. Тобто, банки та банківська система є одними з найбільших, теоретично, замовників CRM-систем. Для великого банку є доцільним створення власного програмного продукту CRM, але такі продукти в цілому відтворюють функціональність тих, що пропонуються на ринку у вигляді готових рішень. Порівняння функціональності основних пропозицій систем CRM на вітчизняному ринку представляє таблиця 10.4 [1, с. 34].

Таблиця 10.4

ОРІЄНТОВНА ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ДЕЯКИХ CRM-ПРОДУКТІВ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ НА РИНКУ УКРАЇНИ*

Функціональність	Виробник, продукт								
	AS&T, Marketlanr CRM	«Инком», Sap CRM	Innoware, MBS	«Конто», CRM	«Парус», «Менеджмент и маркетинг»	ProFIX, Sales Logics	ProNET, iScala CRM	«Террасофт», Terrasoft CRM	«Форт», ФОРТ Sales Office
SRR	+	+	+	+	+	+	+	+	+
CM	+	+	+	+	+	+	+	+	+
PGS	–	+	+	+	+	+	+	+	+
MES	+	+	–	–	–	+	+	+	+/-
SCS	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+
OMS	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+
PM	+/-	+	+/-	–	+	+	+	+	+
LCM	+	+	+	+	+/-	+	+	–	+/-
CC	–	–	–	+	+	–	–	+	+
IC	+/-	–	+	–	+/-	+	+	–	+
PRM	+/-	+	+	–	+/-	+	+	–	+
SAR	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+

* (+) реалізовується (–) не реалізовується (+/-) реалізовується частково

Взагалі, використання інформаційних технологій такого рівня, як CRM та інші (широко застосовуються також, [2], абревіатури **CMR, CFE, ERM, DDD, LESS** — розшифровки див. у термінологічному словнику), поставило процеси контролю за маркетинговою діяльністю на якісно новий рівень. Адже сучасний комерційний банк формує клієнтський портфель у тисячі та десятки тисяч клієнтів, з яким працюють сотні й тисячі співробітників. Маркетингові програми банків мають публічний характер, є досить організаційно складними та вимагають постійного контролю та моніторингу як безпосередньо з боку підрозділів маркетингової організаційної структури, так і з боку вищого менеджменту.

Зараз великі банки створюють власні інформаційні системи організації та контролю над маркетинговою діяльністю. Однією з причин цього є необхідність закритості внутрішніх процесів у банку від публіки, адже інформація про клієнтів та робота з ними віднесені як до комерційної, так і до банківської таємниці. Але функціональні особливості маркетингових інформаційних систем, створених власними зусиллями, у цілому відповідають неофіційно діючим стандартам. Тому вважаємо за доцільне проілюструвати сказане вище описом складових компонентів системи «Террасофт CRM» [Додаток В].



Завдання для самоконтролю (Розділ 10)

1. Обґрунтуйте необхідність маркетингового контролю для банку.
2. Основні види контролю маркетингового плану банку.
3. Чим завдання контролю маркетингу відрізняються від цілей контролю маркетингу?
4. Зміст аудиторського контролю маркетингової діяльності банку.
5. Поняття банківського аудиту.
6. Мета та завдання аудиту в банку.
7. Фінансова інформація про банк та її користувачів.
8. Аудиторський висновок та його основні складові елементи.
9. Чим внутрішній аудит банку відрізняється від зовнішнього?
10. Характеристика основних компонентів програмних засобів контролю маркетингу.
11. За даними відкритих інформаційних джерел поновіть матеріали, що представлені в таблиці 10.4. Зробіть стислі висновки.
12. Охарактеризуйте основні компоненти комп'ютерної системи, що застосовується для організації та контролю за маркетинговою діяльністю в банку, — базі виробничої практики.



Вправа 10.1

Комерційний банк «Шулявка» на пропозицію управління маркетингу банку здійснив маркетингову програму щодо просування на ринок нового для себе продукту «Термінові перекази за кордон». Організаційні витрати на впровадження продукту становили 200 тис. гривень, маркетингові заходи, що здійснювались до моменту продажу продукту, — 500 тис. гривень. Витрати на технічне переобладнання у зв'язку з впровадженням продукту — 195 тис. грн. Постійні щомісячні витрати на надання продукту — 45 тис. гривень. Середній дохід від одного клієнта, що скористався послугою, — 85 гривень. Змінні витрати, пов'язані з обслуговуванням одного клієнта, — 7 гривень. Період виведення продукту на ринок — 3 місяці. Починаючи з четвертого місяця впровадження продукту планується залучати 50 клієнтів на день, далі рівномірно протягом двох років приріст клієнтів становитиме 10% щоквартально.

Завдання: Розрахувати показники ROC та ROI для продукту «Термінові перекази за кордон» окремо на перший, другий роки впровадження продукту. Зробити аргументовані висновки щодо доцільності створення продукту та обґрунтованості бюджету маркетингу.

Вправа 10.2

Служба внутрішнього аудиту банку здійснює перевірку маркетингової діяльності філіалу банку.

Завдання: Скласти план та календарний графік аудиторської перевірки.



Аудиторський висновок — офіційний документ, засвідчений підписом та печаткою аудитора (аудиторської фірми), що складається в установленому порядку за наслідками проведення аудиту і містить у собі висновок стосовно достовірності фінансової звітності, повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності банку.

Банківський аудит є незалежною експертизою фінансової звітності комерційних банків уповноваженими на те особами (аудиторами) з метою підтвердження її достовірності для їх власників та інших зацікавлених осіб.

Внутрішній аудит банку — незалежна оцінка діяльності банку з метою визначення його платоспроможності та запобігання банкрутству, яку здійснено відповідним підрозділом самого банку.

Завдання контролю маркетингу — основні напрями діяльності системи маркетингового контролю, здійснення яких призводить до реалізації цілей контролю.

Зовнішній аудит банку — незалежна оцінка діяльності банку, здійснена організаційно незалежним від банку професійним аудитором.

Контроль маркетингу — постійна, систематична та неупереджена перевірка й оцінка стану та процесів у сфері маркетингу, зіставлення норм і реального стану справ.

Маркетингова інформаційна система (МІС) — комплекс засобів, які забезпечують інформаційну підтримку маркетингової діяльності. У сучасних умовах МІС — комп'ютеризована система, що являє собою комплекс програмно-апаратних засобів (комп'ютери, засоби зв'язку, програми тощо), які забезпечують процеси управління та оперативного контролю за маркетинговою діяльністю установи (банку).

Метод аудиту — це сукупність прийомів і способів аудиту за процесами розширеного відтворення національного продукту і дотримання його законодавчого та нормативно-правового регулювання за умов ринкової економіки.

Планування аудиту — процес вироблення аудиторської стратегії.

Цілі контролю маркетингу — стратегічні результати, яких прагне досягти система маркетингового контролю.

СС (Call Center) — центр обробки дзвінків — (1) елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який здійснює автоматизовану обробку звернень клієнтів; (2) самостійний підрозділ або незалежна установа, що здійснює обробку телефонних звернень клієнтів.

CFE (Customer-Focused Enterprise) — підприємство, що сфокусовано на споживачеві, — ідеологія пріоритету споживача у роботі підприємства (банку), аналог терміна CRM.

СМ (Contact Management) — управління контактами — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який представляє собою базу даних, у якій відбувається запис, упорядкування, зберігання та використання інформації про клієнта — стосовно персональних характеристик клієнта, історії роботи банку з клієнтом, документація щодо звернень клієнта до банку.

CMR (Customer-Managed Relationships) — взаємовідносини, якими керує клієнт, — варіант концепції CRM, що передбачає пріоритет у побудові архітектури інформаційної системи підприємства (банку) щодо процесів продажу.

CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами: — (1) стратегія маркетингової діяльності, спрямована на залучення нових клієнтів, утримання і розвиток ефективних персоніфікованих стосунків з діючими клієнтами; (2) маркетингова інформаційна система, що досягла певного, комплексного, рівня розвитку; (3) набір комп'ютерних додатків (програм), що реалізують ідеологію CRM.

DDD (Discovery, Dialogue and Discipline) — знайти клієнта, правильно організувати діалог з ним та дотримуватись високої виконавчої дисципліни. Короткий зміст стратегії, що базується на CRM.

ERM (Employee Relationship Management) — управління взаємовідносинами з персоналом — комп'ютерні додатки (програми), побудовані на принципах, близьких до CRM, дозволяють керувати завданнями, навчанням та продуктивністю роботи персоналу підприємства (банку).

IC (Intensive Compensation) — управління стимулюванням співробітників — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який здійснює облік та контроль за функціонуванням діючої системи стимулювання збутом.

LCM (Life Circle Management) — управління життєвим циклом продуктів — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який здійснює моніторинг життєвого циклу банківських продуктів, тобто відстежує стадії життєвого циклу продуктів з метою контролю за асортиментним рядом.

LESS (Listen, Examine, Stop and Solve), акронім англ. less (менше) — вислухати клієнта, вивчити його проблему, зупинитись і знайти рішення. — Короткий зміст стратегії, що виражає економний підхід до впровадження принципів CRM.

MES (Marketing Encyclopedia Systems) — система маркетингових довідників — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який містить вбудований довідник з маркетингу, рекомендації щодо реалізації методів та прийомів маркетингу в конкретних ситуаціях.

OMS (Opportunity Management Systems) — управління потенційними угодами — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який накопичує інформацію про потенційних клієнтів та генерує потенційні угоди з клієнтами.

PGS (Proposal Generation Systems) — система генерації пропозицій — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який дає змогу генерувати плани роботи з клієнтом та персоніфіковані пропозиції клієнтам.

PM (Project Management) — управління діючими угодами — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який дає змогу здійснювати реєстрацію, облік та контроль за діючими угодами з клієнтами.

PRM (Partner Relationship Management) — управління взаємовідносинами з партнерами — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який дає змогу систематизувати взаємовідносини із партнерами.

ROC (Return On Customer) — **віддача від споживача** — показник ефективності маркетингової діяльності, що характеризує повернення коштів, витрачених на роботу із кожним клієнтом, аналог показника ROI.

ROI (Return Of Investment) — **віддача від інвестицій** — універсальний показник ефективності витрачених коштів. Являє собою кількість грошових одиниць прибутку, отриманих на одиницю інвестицій. Називається ще коефіцієнтом повернення інвестицій.

SAR (Sales Analytics and Reporting) — **звітування та аналіз продажу** — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який дає змогу здійснювати дослідження та прогнозування продажу і побудову звітів.

SCS (Sales Configuration Systems) — **системи конфігурації продажу** — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який дає змогу забезпечити вибір конфігурації продукту відповідно до вимог клієнта, розрахунку ціни, підготовки унікального комплексу документації.

SRR (Sheduling and Resource Reservation) — **система календарів та планувальників** — елемент комп'ютеризованої маркетингової інформаційної системи, який забезпечує складання графіків виконання маркетингових заходів із вбудованими засобами контролю.



Література (Розділ 10)

1. Черников. А. В начале славных дел // Компьютерное обозрение, 2004. — № 12 (430), 29—30 марта. — С. 30—35.
2. Террасофт — офіційна сторінка компанії // <http://www.terrasoft.com.ua>



ДОДАТКИ

Додаток А.1

Загальна інформація щодо регулярного дослідження споживачів банківських послуг (фізичні особи) Bank's Consumers Research (BCR) [4]

Дослідження проводить компанія ~ing]DIVISION.

Головна мета дослідження — надати банкам основний пакет інформації, необхідний для прийняття рішень з продуктової та клієнтської політики, просунення банківських послуг, а також конкурентного аналізу.

Теми, що досліджуються:

Дослідження споживачів:

- вивчення «портрета» споживачів банківських послуг;
- «портрет» потенційних споживачів;
- процес прийняття рішення про вибір банку для обслуговування;
- довіра до банків та рівень задоволеності якістю обслуговування;
- джерела інформації під час вибору банку.

Вивчення ринку і попиту:

- частка ринку банків (у натуральному виразі) за видами банківських послуг;
- поінформованість населення про банки;
- споживчі уподобання за видами послуг;
- потенціальний попит на банківські послуги.

Дослідження та моніторинг клієнтів:

- «портрет» споживачів банків-конкурентів;
- оцінка задоволеності якістю послуг кожного з банків, що представлені.

Дослідження аудиторії преси:

- читацькі уподобання існуючих та потенційних клієнтів.

Анкета включає **55 запитань** по банках, а також питання за читацькими уподобаннями.

Характеристики дослідження:

- Дані репрезентативні для всього міського населення України від 18 років і старше;

- Вибірка квотна за статтю та віком;
 - Кількість опитаних респондентів 5614;
 - Метод опитування: face-to-face інтерв'ю (поквартирне інтерв'ю);
 - Географія дослідження: 25 обласних центрів України, а також Київ та Севастополь;
 - Дані дослідження отримані в квітні 2003 року;
 - Періодичність проведення дослідження — 2 рази на рік.
- Інформація про компанію:**
 Компанія **~ing|DIVISION** створена у 2001 році, входить до складу SC DOM Marketing Group.
 Спеціалізація — інформаційне забезпечення управління бізнесом.

Додаток А.2

Питання анкети Bank's Consumers Research (BCR)

1. Які банки ви знаєте?
2. А які з перерахованих банків ви знаєте?
3. Яким з перерахованих банків ви довіряєте?
4. Чи користувались ви послугами банків (не враховуючи обміну валюти, сплати держмита та комунальних платежів)?
5. Якими з перерахованих послуг банків (не враховуючи обміну валюти, сплати держмита та комунальних платежів) ви користувались (користуетесь)?
6. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) короткостроковими депозитами (до року)?
7. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) довгостроковими депозитами (більше року)?
8. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) пенсійним рахунком?
9. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) грошовими переказами по Україні?
10. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) грошовими переказами за кордон?
11. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) кредитами на купівлю нерухомості?
12. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) кредитами на купівлю автомобіля?
13. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) споживчими кредитами на купівлю товарів тривалого використання (побутова техніка, меблі і т. ін.)?
14. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) пластиковими картками міжнародних платіжних систем?
15. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) зарплатними картками?

16. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) депозитарними скриньками?

17. Вкажіть, в якому банку ви користувались (користуетесь) іншими послугами?

18. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — депозити (короткострокові, до року).

19. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — депозити (довгострокові, більше року).

20. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — пенсійні рахунки.

21. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — грошові перекази по Україні.

22. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — грошові перекази за кордон (Western Union).

23. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — кредит на купівлю нерухомості.

24. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — кредит на купівлю автомобіля.

25. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — споживчі кредити на купівлю товарів тривалого використання.

26. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — пластикові картки міжнародних платіжних систем.

27. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — зарплатні картки.

28. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — депозитарні скриньки.

29. Оцініть умови надання цих послуг (% ставки), за п'ятибальною шкалою — інші послуги.

30. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — депозити (короткострокові, до року).

31. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — депозити (довгострокові, більше року).

32. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — пенсійні рахунки.

33. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — грошові перекази по Україні.

34. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — грошові перекази за кордон (Western Union).

35. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — кредит на купівлю нерухомості.

36. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — кредит на купівлю автомобіля.

37. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — споживчі кредити на купівлю товарів тривалого використання.

38. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — пластикові картки міжнародних платіжних систем.

39. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — зарплатні картки.

40. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — депозитарні скриньки.

41. Оцініть якість обслуговування клієнтів у цьому банку по цих послугах за п'ятибальною шкалою — інші послуги.

42. Ким було прийнято рішення про отримання зарплати на пластикову картку?

43. Чи доводилось вам міняти банк та звертатись в інший?

44. Послугами якого банку ви користувались раніше?

45. Якими саме послугами ви користувались у попередньому банку?

46. З яких причин ви відмовились від банку, в якому обслуговувались раніше?

47. Що ви можете сказати про роботу теперішнього банку порівняно з попереднім?

48. Які причини можуть спонукати вас перейти на обслуговування в інший банк?

49. Яким банком ви користуєтесь у даний момент?

50. Якщо ви не користувались послугами банків, то чому?

51. Чи збираєтесь ви користуватись послугами банків у майбутньому?

52. Назвіть банк(и), послугами якого (яких) ви збираєтесь користуватись?

53. Якими послугами ви збираєтесь користуватись?

54. Назвіть критерії, за якими ви обрали (будете обирати) банк?

55. До якого банку ви ніколи не звернетесь?

Додаток Б

Загальна інформація про моніторинг банківської рекламної та PR-активності*

Banks Press Monitoring — моніторинг банківської рекламної та PR-активності. Спеціалізований продукт, що суміщає в собі два продукти: моніторинг реклами банківських послуг та моніторинг публікацій по темі банки та банківські послуги. *Головна мета BPM* — надання повного набору інструментів для ефективного управління рекламними PR-бюджетами в банківському секторі. BPM проводиться на регулярній основі.

* <http://mediabox.kiev.ua>

Завдання моніторингу банківської реклами:

- оцінити обсяги сегмента банківської реклами;
- отримати дані по рекламних витратах конкурентів;
- реконструювати медіа-плани розміщення реклами конкурентів;
- оцінити частку рекламних витрат по видах банківських послуг для кожного банку, в цілому по Україні, у кожному з регіонів.

Об'єкт дослідження — центральні друковані видання, що розповсюджуються на території України, кількість — 101.

Групи послуг, що досліджуються:

- | | |
|---|--|
| 1. Депозити для фізичних осіб. | 12. Індивідуальні сейфи. |
| 2. Депозити для юридичних осіб. | 13. Цінні папери. |
| 3. Кредит на придбання товарів тривалого користування (споживчий кредит). | 14. Пенсійні рахунки (соцвиплати та пенсії у банку). |
| 4. Кредит на придбання автомобіля. | 15. Банківські послуги в цілому. |
| 5. Кредит на придбання житла. | 16. Банківська техніка та касові апарати. |
| 6. Кредит на навчання. | 17. Іміджева реклама. |
| 7. Кредити тіх. | 18. Страхування. |
| 8. Кредити для юридичних осіб. | 19. Форекс. |
| 9. Грошові перекази. | 20. Ломбарди. |
| 10. Пластикові картки. | 21. Розстрочка. |
| 11. Дорожні чеки. | 22. Інші фінанси та страхування. |

Моніторинг публікацій

Завдання дослідження

- зібрати інформацію про галузеві тенденції та зміни;
- отримати дані щодо PR-активності банків-конкурентів;
- оцінити ефективність власних PR-кампаній;
- з'ясувати ставлення ЗМІ до учасників ринку.

Об'єкт дослідження

- друковані видання, що розповсюджуються на території України;
- кількість видань: 46 (повний список — за запитом);
- On-line-видання та інтернет-версії друкованих видань *;
- Кількість сайтів: більше 300.

Предмет дослідження

- текстові матеріали за заданими темами (ключовими словами), які вийшли у пресі за період, що досліджується.

Ключові слова: банк та банківські послуги, назви банків.

Збирання інформації в Інтернет здійснюється за допомогою моніторингової системи webobserver.

Стисла характеристика комп'ютерної системи TERRASOFT CRM [3]

Додаток В-1. Завдання банку, що вирішує система управління взаємовідносинами з клієнтами Terrasoft CRM.

- **Підвищення якості роботи менеджерів:** в одній системі зберігається повна історія взаємовідносин з клієнтом: історія замовлень, зустрічей, телефонних переговорів, документація, нотатки та рекомендації.

- **Підвищення ефективності роботи менеджерів:** використання можливостей системи спрощує рутинні операції — електронна розсилка, генерація стандартних документів (рахунків, договорів), підготовка звітів.

- **Аналіз ефективності маркетингових акцій:** Terrasoft CRM дозволяє фіксувати джерело появи клієнта та причини вибору банку. Маркетингова інформація представляється у вигляді графіків, що спрощує процес аналізу та прийняття рішення.

- **Цільовий маркетинг:** гнучкі інструменти фільтрації дозволяють створювати цільові групи клієнтів, визначати профіль найбільш прибуткових клієнтів.

- **Підвищення лояльності з боку клієнтів:** система нагадує про дні народження ділових партнерів, зберігає інформацію про потреби клієнтів.

- **Планування обсягів продажу:** Terrasoft CRM дозволяє оперативно генерувати звіт з будь-яким зрізом даних, у тому числі й планові обсяги продажу на місяць стосовно кожного менеджера. Для кожного клієнта в системі фіксуються плани щодо отримання послуг на наступні місяці.

- **Управління проектами:** кожен проект складається з набору стадій, по кожній стадії виконуються завдання. Стадії та завдання по проектах відображаються на сітьовому графіку, зручному інструменті контролю за ходом виконання проекту.

- **Прозорість діяльності** досягається за рахунок автоматизації бізнес-процесів у банку. Кожну послідовність операцій можна описати, користуючись конструктором бізнес-процесів. У подальшому, за фактом виконання доручення Terrasoft CRM генерує нове завдання та інформує про нього відповідальних виконавців. При цьому проект автоматично переходить у наступну стадію.

- **Контроль виконання доручень:** засобами системи керівник може давати завдання підлеглим та контролювати хід їх виконання.

- **Планування дня та управління часом:** для зручності роботи менеджери можуть вести власні завдання в системі та оцінювати ефективність використання робочого часу (генерувати Time Sheet).

Додаток В-2. Розділи, що містить система управління взаємовідносинами з клієнтами Terrasoft CRM.

Компанії — реєстр усіх контрагентів банку: це можуть бути клієнти, партнери, конкуренти. Гнучкі інструменти фільтрації та групування дають змогу швидко отримати потрібний сегмент контрагентів. По кож-

ній компанії представлена детальна інформація, починаючи з картки з реквізитами, яка може бути сконфігурованою користувачем, закінчуючи історією усього продажу, проектів, дій по банку, документів та електронного листування. Доступ до інформації розподілений залежно від повноважень співробітника.

Контакти — контактні особи в компаніях-контрагентах. Розділ містить усю необхідну функціональність для ефективної взаємодії з контактами: персоніфіковану розсилку електронною поштою, друк наклейок та конвертів для прямої розсилки, нагадування про дні народження і, звісно, повну історію взаємовідносин із кожною контактною особою.

Проекти — ефективний інструмент управління усім продажем та проектами банку. Розділ призначений для планування продажу, контролю активності менеджерів по кожному продажу, аналізу угод, що були програні. Для зручності управління проектами, стадії проектів можуть відображатись на сітьовому графіку. По кожному проекту ведеться історія рахунків, історія надання послуг, електронне листування та документообіг.

Документи — розділ дає змогу вести облік усіх первинних документів (заявки, рахунки, договори, накладні). Кожен документ може проходити візування серед користувачів. Тут же аналізується план/факт за надходженнями на основі рахунків, що виставлені. Легко інтегрується з фінансовими системами.

Маркетинг — календар усіх маркетингових подій банку. Дає змогу планувати підготовку до події, бюджет, розподіляти завдання серед менеджерів. По кожній події оцінюється ефективність (відгук, сума угод за результатами впливу). У звітах здійснюється аналіз прибутковості та ROI по всіх маркетингових акціях за період.

Продукти — розділ, що дає змогу зберігати повну інформацію про продукти та послуги банку.

Завдання — електронний щоденник користувачів продукту. Основна особливість — кожна дія може бути пов'язаною з банком, проектом або маркетинговою акцією (подією). Terrasoft CRM дає змогу планувати колективні завдання, призначати завдання підлеглим, аналізувати витрати праці співробітників по різних проектах.

Процеси — конструктор для побудови бізнес-процесів банку. Дає змогу автоматично генерувати послідовність завдань відповідно із заданою бізнес-логікою. По мірі просування по процесу автоматично змінюються стан та стадії проектів.

Бібліотека — розділ для зберігання шаблонів документів, маркетингової продукції, корпоративних стандартів, корисних статей, а також бази знань по продуктах та послугах, що надаються банком.

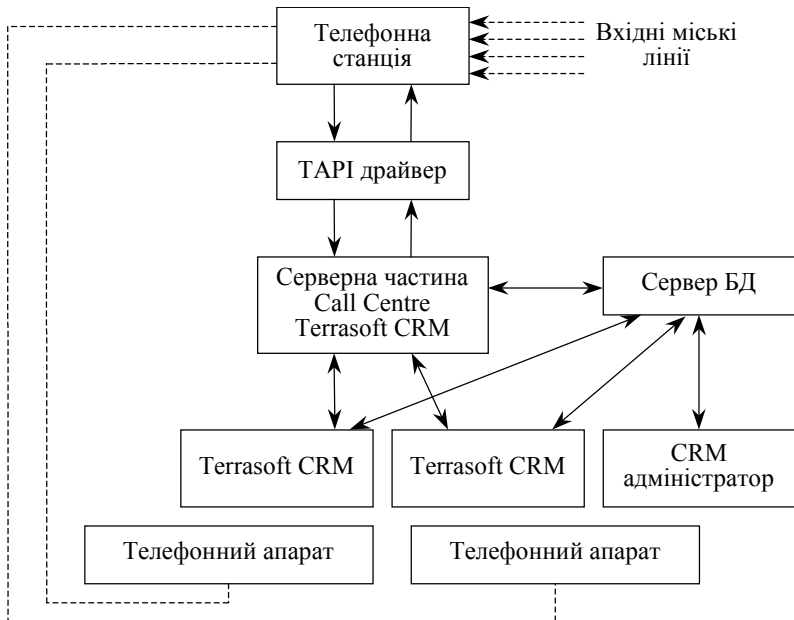
E-mail — модуль для роботи з електронною поштою. Містить усі звичні для користувача функції: настройку правил, шаблонів повідомлень, декількох облікових записів. Кожне електронне повідомлення може бути прив'язано до компанії, контакту або проекту.

Call Center — центр прийому та обробки вхідних дзвінків. Призначений для обліку та аналізу вхідних дзвінків; дає змогу переадресувати дзвінки між користувачами CRM-системи, налаштовувати правила прийому дзвінків від різних контрагентів.

Звіти — уся інформація, що накопичена в Terrasoft CRM, може аналізуватися за допомогою звітів та графіків. До продукту вбудований конструктор звітів, який дає змогу створювати необхідні аналітичні та контролюючі звіти.

Додаток В-3. Характеристика Terrasoft Call Centre.

Центр прийому та обробки дзвінків призначений для обліку та обробки вхідних та вихідних дзвінків; модуль дозволяє переадресовувати дзвінки між користувачами CRM-системи, регулювати правила прийому дзвінків від різних контрагентів.



Серверна частина **Terrasoft Call Centre** забезпечує автоматичну реєстрацію усіх вхідних та вихідних дзвінків. **Terrasoft Call Centre** надає користувачам такі можливості:

1. Реєстрація усіх дзвінків, що надходять на вхідні телефонні лінії, у тому числі визначення телефонного номера того, хто дзвонить, за допомогою АБН.
2. Попередній збір інформації про клієнта по історії дзвінків з даного номера.

3. Вибір менеджера за набором правил, що встановлені адміністратором: розподіл викликів між менеджерами, організація черги, маршрутизація по АВН.

4. Візуалізація на робочій станції оператора інформації про дзвінок, що надійшов, та картки клієнта.

5. Набір номера (контакт, компанія, співробітник тощо).

6. Отримання списку операторів з їх станом. Відображення стану операторів (зайнятий, вільний, пауза).

7. Розподіл дзвінків усередині групи за завантаженням операторів та за порядком.

8. Розширена аналітика за виконаними та прийнятими дзвінками.

9. По закінченні сеансу обслуговування виробляється послідовність дій зі збору та запису інформації про сеанс обслуговування:

- Система фіксує основні відомості про сеанс: час початку сеансу, час закінчення сеансу, телефонний номер клієнта, якщо його вдалося визначити через АВН.

- Оператор фіксує додаткову інформацію: додаткові дані про клієнта, мета дзвінка, результат дзвінка, можливі наступні дії за результатами дзвінка.

Загальна інформація про моніторинг банківської рекламної та PR-активності*

Banks Press Monitoring — моніторинг банківської рекламної та PR-активності. Спеціалізований продукт, що суміщає в собі два продукти: моніторинг реклами банківських послуг та моніторинг публікацій по темі банки та банківські послуги. *Головна мета BPM* — надання повного набору інструментів для ефективного управління рекламними PR-бюджетами в банківському секторі. BPM проводиться на регулярній основі.

Завдання моніторингу банківської реклами:

- оцінити обсяги сегмента банківської реклами;
- отримати дані по рекламних витратах конкурентів;
- реконструювати медіа-плани розміщення реклами конкурентів;
- оцінити частку рекламних витрат по видах банківських послуг для кожного банку, в цілому по Україні, в кожному з регіонів.

Об'єкт дослідження Центральні друковані видання, що розповсюджуються на території України, кількість — 101

Групи послуг, що досліджуються:

- | | |
|---|--|
| 1. Депозити для фізичних осіб. | 10. Пластикові картки. |
| 2. Депозити для юридичних осіб. | 11. Дорожні чеки. |
| 3. Кредит на придбання товарів тривалого користування (споживчий кредит). | 12. Індивідуальні сейфи. |
| 4. Кредит на придбання автомобіля. | 13. Цінні папери. |
| 5. Кредит на придбання житла. | 14. Пенсійні рахунки (соцвиплати та пенсії у банку). |
| 6. Кредит на навчання. | 15. Банківські послуги в цілому. |
| 7. Кредити міх. | 16. Банківська техніка та касові апарати. |
| 8. Кредити для юридичних осіб. | 17. Іміджева реклама. |
| 9. Грошові перекази. | 18. Страхування. |
| | 19. Форекс. |
| | 20. Ломбарди. |
| | 21. Розстрочка. |
| | 22. Інші фінанси та страхування. |

Моніторинг публікацій

Завдання дослідження

- зібрати інформацію про галузеві тенденції та зміни;
- отримати дані по PR-активності банків-конкурентів;

- оцінити ефективність власних PR-кампаній;
- з'ясувати відношення ЗМІ до учасників ринку.

* <http://mediabox.kiev.ua>

Об'єкт дослідження

- друковані видання, що розповсюджуються на території України;
- кількість видань: 46 (повний список — за запитом);
- Online-видання та інтернет-версії друкованих видань *;
- Кількість сайтів: більше 300.

Предмет дослідження

- текстові матеріали за заданими темами (ключовими словами), які вийшли у пресі за період, що досліджується.

Ключові слова: банк та банківські послуги, назви банків.

Збирання інформації в Інтернет здійснюється за допомогою моніторингової системи webobserver.

СТИСЛА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМП'ЮТЕРНОЇ СИСТЕМИ TERRASOFT CRM [3]

Додаток В-1. Завдання банку, що вирішує система управління взаємовідносинами з клієнтами Terrasoft CRM.

- **Підвищення якості роботи менеджерів:** в одній системі зберігається повна історія взаємовідносин з клієнтом: історія замовлень, зустрічей, телефонних переговорів, документація, нотатки та рекомендації.

- **Підвищення ефективності роботи менеджерів:** використання можливостей системи спрощує рутинні операції – електронна розсилка, генерація стандартних документів (рахунків, договорів), підготовка звітів.

- **Аналіз ефективності маркетингових акцій:** Terrasoft CRM дозволяє фіксувати джерело появи клієнта та причини вибору банку. Маркетингова інформація представляється у вигляді графіків, що спрощує процес аналізу та прийняття рішення.

- **Цільовий маркетинг:** гнучкі інструменти фільтрації дозволяють створювати цільові групи клієнтів, визначати профіль найбільш прибуткових клієнтів.

- **Підвищення лояльності з боку клієнтів:** система нагадує про дні народження ділових партнерів, зберігає інформацію про потреби клієнтів.

- **Планування обсягів продажів:** Terrasoft CRM дозволяє оперативно генерувати звіт з будь-яким зрізом даних, в тому числі і планові обсяги продаж на місяць по кожному менеджеру. Для кожного клієнта в системі фіксуються плани по отриманню послуг на наступні місяці.

- **Управління проектами:** кожен проект складається з набору стадій, по кожній стадії виконуються завдання. Стадії та завдання по проектах відображаються на сітьовому графіку, зручному інструменті контролю за ходом виконання проекту.

- **Прозорість діяльності** досягається за рахунок автоматизації бізнес-процесів у банку. Кожну послідовність операцій можна описати, користуючись конструктором бізнес-процесів. У подальшому, за фактом виконання доручення Terrasoft CRM генерує нове завдання та інформує про нього відповідальних виконавців. При цьому проект автоматично переходить в наступну стадію.

- **Контроль виконання доручень:** засобами системи керівник може давати завдання підлеглим та контролювати хід їх виконання.

- **Планування дня та управління часом:** для зручності роботи менеджери можуть вести власні завдання в системі та оцінювати ефективність використання робочого часу (генерувати Time Sheet).

Додаток В-2 Розділи, що містить система управління взаємовідносинами з клієнтами Terrasoft CRM:

Компанії — реєстр усіх контрагентів банку: це можуть бути клієнти, партнери, конкуренти. Гнучкі інструменти фільтрації та групування дозволяють швидко отримати потрібний сегмент контрагентів. По кожній компанії представлена детальна інформація, починаючи з картки з реквізитами, яка може бути сконфігурованою користувачем, закінчуючи історією усіх продажів, проектів, дій по банку, документів та електронного листування. Доступ до інформації розподілений залежно від повноважень співробітника.

Контакти — контактні особи в компаніях-контрагентах. Розділ містить усю необхідну функціональність для ефективної взаємодії з контактами: персоніфіковану розсилку електронною поштою, друк наклейок та конвертів для прямої розсилки, нагадування про дні народження і, звісно, повну історію взаємовідносин із кожною контактною особою.

Проекти — ефективний інструмент управління усіма продажами та проектами банку. Розділ призначений для планування продажів, контролю активності менеджерів по кожному продажу, аналізу угод, що були програні. Для зручності управління проектами, стадії проектів можуть відображатись на сітьовому графіку. По кожному проекту ведеться історія рахунків, історія надання послуг, електронне листування та документообіг.

Документи — розділ дає змогу вести облік усіх первинних документів (заявки, рахунки, договори, накладні). Кожен документ може проходити візування серед користувачів. Тут же аналізується план/факт за надходженнями на основі рахунків, що виставлені. Легко інтегрується з фінансовими системами.

Маркетинг — календар усіх маркетингових подій банку. Дає змогу планувати підготовку до події, бюджет, розподіляти завдання серед менеджерів. По кожній події оцінюється ефективність (відгук, сума угод за результатами впливу). У звітах здійснюється аналіз прибутковості та ROI по усіх маркетингових акціях за період.

Продукти — розділ, що дає змогу зберігати повну інформацію про продукти та послуги банку.

Завдання — електронний щоденник користувачів продукту. Основна особливість — кожна дія може бути пов'язаною з банком, проектом або маркетинговою акцією (подією). Terrasoft CRM дає змогу планувати колективні завдання, призначати завдання підлеглим, аналізувати витрати праці співробітників по різних проектах.

Процеси — конструктор для побудови бізнес-процесів банку. Дає змогу автоматично генерувати послідовність завдань відповідно із заданою бізнес-логікою. По мірі просування по процесу автоматично змінюється стан та стадії проектів.

Бібліотека — розділ для зберігання шаблонів документів, маркетингової продукції, корпоративних стандартів, корисних статей, а також бази знань по продуктах та послугах, що надаються банком.

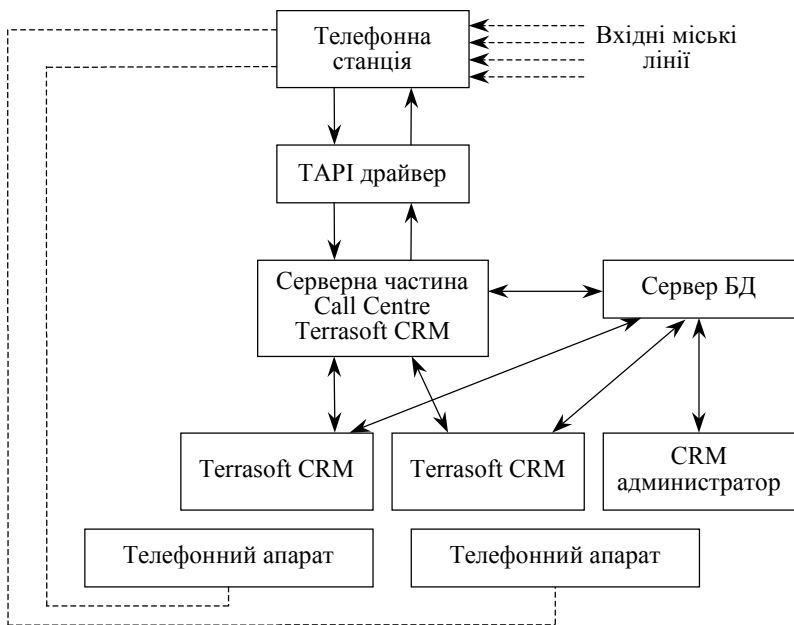
E-mail — модуль для роботи з електронною поштою. Містить усі звичні для користувача функції: настройку правил, шаблонів повідомлень, декількох облікових записів. Кожне електронне повідомлення може бути прив'язано до компанії, контакту або проекту.

Call Center — центр прийому та обробки вхідних дзвінків. Призначений для обліку та аналізу вхідних дзвінків; дає змогу переадресувати дзвінки між користувачами CRM-системи, настраювати правила прийому дзвінків від різних контрагентів.

Звіти — вся інформація, що накопичена в Terrasoft CRM, може аналізуватись за допомогою звітів та графіків. До продукту вбудований конструктор звітів, який дає змогу створювати необхідні аналітичні та контролюючі звіти.

Додаток В-3. Характеристика Terrasoft Call Centre

Центр прийому та обробки дзвінків призначений для обліку та обробки вхідних та вихідних дзвінків; модуль дозволяє переадресовувати дзвінки між користувачами CRM-системи, регулювати правила прийому дзвінків від різних контрагентів.



Серверна частина **Terrasoft Call Centre** забезпечує автоматичну реєстрацію усіх вхідних та вихідних дзвінків. **Terrasoft Call Centre** надає користувачам такі можливості:

1. Реєстрація усіх дзвінків, що поступають на вхідні телефонні лінії, в тому числі визначення телефонного номера того, хто дзвонить, за допомогою АВН.

2. Попередній збір інформації про клієнта по історії дзвінків з даного номера.

3. Вибір менеджера за набором правил, що встановлені адміністратором: розподіл викликів між менеджерами, організація черги, маршрутизація по АВН.

4. Візуалізація на робочій станції оператора інформації про дзвінок, що надійшов, та картки клієнта.

5. Набір номера (контакт, компанія, співробітник тощо).

6. Отримання списку операторів з їх станом. Відображення стану операторів (зайнятий, вільний, пауза).

7. Розподіл дзвінків усередині групи за завантаженням операторів та за порядком.

8. Розширена аналітика за виконаними та прийнятими дзвінками.

9. По закінченню сеансу обслуговування виробляється послідовність дій по збору та запису інформації про сеанс обслуговування:

- Система фіксує основні відомості про сеанс: час початку сеансу, час закінчення сеансу, телефонний номер клієнта, якщо його вдалося визначити через АВН.

- Оператор фіксує додаткову інформацію: додаткові дані про клієнта, мета дзвінка, результат дзвінка, можливі наступні дії за результатами дзвінка.



ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз банківської діяльності: Підручник / *А. М. Герасимович, М. Д. Алексєєнко, І. М. Парасій-Вергуненко* та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. — К.: КНЕУ, 2003. — 599 с.
2. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. — М.: Инфра-М, 1996. — 97 с.
3. *Армстронг Г., Котлер Ф.* Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. посіб. — М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. — 608 с.
4. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посібник / *Новикова І. В., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Кабанов В. Г.* — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — 156 с.
5. Банківські операції: Підручник. — 2 вид. / За ред. А.М. Мороза. — К.: КНЕУ, 2002. — 476 с.
6. Банковское дело: стратегическое руководство. — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1998. — 432 с.
7. *Баранов П. А.* Особенности рекламы в коммерческих банках // *Финансы и кредит.* — 1998. — №10—11. — С. 11.
8. *Бондаренко Л.* Поняття кредитного портфеля комерційного банку і критерії його кредитоспроможності // *Вісник НБУ.* — 2003. — №3. — С. 31.
9. *Васюренко О. В.* Банківські операції: Навч. посіб. — К.: Знання, 2004. — 438 с.
10. *Войчак А. В.* Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001. — 119 с.
11. *Волохов В.* Фіктивний демпінг на ринку кредитних послуг за допомогою недостовірної реклами // *Вісник НБУ.* — 2003. — №3. — С. 55.
12. *Головач А. В., Захожай В. Б., Головач Н. А.* Банківська статистика. — К.: УФІМБ, 1988. — 192 с.
13. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: «Финпресс», 1998. — 416 с.
14. *Гофман К. Л., Комков Н. И., Миндели Л. Э.* Планирование и управление научными исследованиями. — М.: Наука, 1971.
15. *Дайновський Ю.А.* Маркетингові прийоми. — К.: А.С.К., 1988. — 112 с.

16. Джозлин Роберт В., Хамфриз Д. Кейт. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование: Пер. с англ. — М.: Церих-ПЭЛ, 1995. — 96 с.
17. Директиви та керівництва ESOMAR/ За ред. А. Ф. Павленко: Пер. з англ. — К.: ПП «Демос Сервіс», 2003. — 180 с.
18. Дихтль Е., Хершген Х. «Практический маркетинг». — М.: «Высшая школа», 1996. — 255 с.
19. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие / Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет / В. А. Романова (сост.). — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.
20. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: С.В. Мочерний та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000.
21. Жарковская Е. П. Банковское дело: Учебник. — М.: Омега-Л, 2004. — 440 с.
22. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. — М.: Банки и биржи, 1997. — 191 с.
23. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с.
24. Зозулев А. В. Сегментирование рынка . — Х.: Студцентр, 2003. — 232 с.
25. Зубченко Л.А. Новые тенденции в развитии банковского маркетинга/ www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/14.shtml
26. Иванова С.П. Банковский маркетинг: Лекция. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг». — М.: МУПК, 2001. — 46 с.
27. Інструкція про порядок регулювання діяльності комерційних банків в Україні, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року № 368.
28. Кірсев О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. — 2003. — № 11. — С. 24.
29. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
30. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
31. Коммерческие банки / Рид Э., Коттер Р., Гилл Э. и др.: Пер. с англ. / Под ред. В. М. Усоскина. — 2-е изд. — М.: СП «Космополис», 1991. — 480 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ.— СПб.: Питер Ком, 2001. — 608 с.
33. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 151 с.
34. Куришакова Н. Б. Банковский маркетинг. — СПб.: Питер, 2003. — 192 с.

35. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ./ Ж.Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
36. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива/ Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
37. Ляпин З. Ф., Гончарова И. И. Маркетинг в банковской сфере: Учеб. пособие / Восточноукраинский гос. ун-т. — Луганск: Изд-во ВУГУ, 1998. — 186 с.
38. Макарова Г. П. Система банковского маркетинга. — М.: «Финстатинформ», 1997. — 110 с.
39. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования: Пер.с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 960 с.
40. Нікітін А. В. Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самост. вивч дисц. — Київ: КНЕУ, 2001 — 170 с.
41. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку // Банківська справа. — № 1. — 2001. — С. 35.
42. Операції комерційних банків: Навч. посібник. — 3 вид. — Львів: ЛБІ НБУ, 2003. — 500 с.
43. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 1999 — 84 с.
44. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
45. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: «ОСЬ-89», 1997. — 80 с.
46. Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 328 с.
47. Положение о налоге с рекламы — решение Киевсовета от 17 мая 1994 г. № 95.
48. Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій. — Затверджено постановою Правління Національного банку України від 17 липня 2001 року № 275.
49. Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами. — Затверджено постановою Правління Національного банку України від 03.12.2003 № 516.
50. Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень. — Затверджено постановою Правління Національного банку України від 31 серпня 2001 року № 375.
51. Поречкіна Л. С. Стратегічний маркетинг банківських послуг. — К. Либідь, 1998. — 152 с.
52. Прасолова С. Визначення ціни кредиту – основна складова кредитної стратегії банку в ринкових умовах // Вісник НБУ. — 2003. — № 3. — С. 52.

53. *Примостка Л. О.* Фінансовий менеджмент банку: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
54. Про аудиторську діяльність — Закон України від 22 квітня 1993 р. (зі змінами та доповненнями).
55. Про банки і банківську діяльність — Закон України від 20.03.1991 р. (зі змінами та доповненнями).
56. Про кредитні спілки — Закон України від 20 грудня 2001 року № 2908-III (зі змінами та доповненнями).
57. Про місцеві податки і збори Закон України від 20 травня 1993 р. (зі змінами та доповненнями).
58. Про Національний банк України — Закон України від 20.05.1999 р. № 679-IV (зі змінами та доповненнями).
59. Про оподаткування прибутку підприємств — Закон України від 28 грудня 1994 р. № 333/94 ВР (зі змінами та доповненнями) // ВВР — 1995. — № 4, ст. 28.
60. Про рекламу — Закон України ВР від 03.07.1996 р. № 270/06 (зі змінами та доповненнями) // ВВР — 1996 — № 39. — С. 181.
61. *Радковская Н. П.* Маркетинг в коммерческих банках: Учеб. пособие. — СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2004. — 94 с.
62. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 480 с.
63. *Рафел М., Рафел Н.* Как завоевать клиента. Серия: Бизнес без секретов. Изд. 1-е. Тема: Маркетинг. — СПб: Издательский дом «Питер», 2000. — 352 с.
64. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі. — Навч. посібник. Для студентів вищих закладів освіти. — Львів: Новий світ-2000, 2003. — 271 с.
65. *Романенко Л. Ф.* Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.
66. *Сорокін О.* Рівень і характер конкуренції на національному ринку в контексті участі України у процесах інтеграції і глобалізації // Вісник НБУ. — 2003. — № 10. — С. 42.
67. *Спицын И. О., Спицын Я. О.* Маркетинг в банке. — К.: Писпайп, 1993. — 656 с.
68. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник/ *И. К. Беляевский* и др.; Под ред. И. К. Беляевского. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 432 с.
69. Статистические таблицы одномерных распределений по исследованию потребителей банковских услуг (физические лица) Bank's Consumers Research // Исследование компании ~ing]DIVISION of DDI Group, 2003. — <http://www.ingdivision.com.ua>
70. Террасофт — офіційна сторінка компанії в мережі Інтернет // <http://www.terrasoft.com.ua>
71. *Тоффлер Б. Э., Имбер Дж.* Словарь маркетинговых терминов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 432 с.

72. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк — управление и операции, — М.: «Все для вас», 1993. — 320 с.
73. Уткин Э. А. Банковский маркетинг. — М.: «Инфра-М», 1995. — 304 с.
74. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. — Учебник. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
75. Федорченко А. В. Роль та місце якісних досліджень ринку в системі збору первинної маркетингової інформації // Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць. Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 499—509.
76. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки // Вісник НБУ. — 2003. — № 4. — С. 8.
77. Хруцкой В. Е. Современный маркетинг. — М.: «Финансы и статистика», 1991. — 256 с.
78. Черников А. CRM — второе пришествие // Компьютерное обозрение. — 2004. — № 12 (430). — С. 24—29.
79. Черников А. В начале славных дел // Компьютерное обозрение, 2004. — № 12 (430), 29—30 марта. — С. 30—35.
80. Энджел Д. Поведение потребителей. — СПб: Питер Ком, 1999. — 768 с.
81. V. T. Lund, J. Raposo, I. Watson. From Banks to Banking: Operating in on demand environment. IBM Institute for Business Value, USA, 2003.